Научная статья
Original article
УДК 005

БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ: ОСОБЕННОСТИ И ПРАКТИКИ В РФ

TEAL ORGANISATIONS: FEATURES AND PRACTICES IN RUSSIA

Волкова Екатерина Юрьевна, студент магистратуры 1 курс, Школа инженерного предпринимательства, Томский политехнический университет
Россия, г. Томск

Volkova Ekaterina Yurievna, graduate student 1st year student, School of Engineering Entrepreneurship, Tomsk Polytechnic University, Russia, Tomsk

Аннотация: Любая из традиционных организаций сталкивается с классическими проблемами управления: демотивация сотрудников, перегруженность руководства, огромные постоянные затраты на управление. Бирюзовая система управления – альтернатива классической иерархической корпоративной системе управления, которая позволяет убрать причины возникновения такого рода проблем. Работа в условиях неопределенности требует от компании гибкости. Однако сотрудники зачастую зажаты жесткими рамками. Управленцы привыкли к иерархии и сложившимся правилам, боятся потерять власть, дать людям больше свободы. Наилучшим решением является внедрение элементов бирюзовой организации, а также самоуправление и работа в автономных командах.

Annotation: Any traditional organization faces classic management problems: employee demotivation, management overburden, large management costs. The teal management system is an alternative to the classic hierarchical corporate management system, which allows to remove the causes of that problems. Working in conditions of uncertainty requires flexibility from the company. However, employees are often constrained by rigid boundaries. Managers are accustomed to the hierarchy and established rules, they are afraid of losing power, giving people more freedom. The best solution is to introduce elements of a teal organization, as well as self-management and work in autonomous teams.

Ключевые слова: Бирюзовая организация, самоуправление, эволюционная цель, корпоративная культура, IT-компании, мотивация сотрудников.

Keywords: Teal organization, self-management, evolutionary goal, corporate culture, IT companies, employee motivation.

Бирюзовые компании на сегодняшний день в России представлены преимущественно компаниями, работающими в IT-секторе. Система организации внутренних процессов, созданная на базе гибких методологий, позволяет таким компаниям быть наиболее восприимчивыми к новым параметрам управления организацией и человеческими ресурсами, а развитая корпоративная культура наиболее адаптивна к внедрению самоуправления.

Однако, несмотря на высокий уровень гибкости, IT-компании сталкиваются с классическими проблемами управления. Для того чтобы рассмотреть особенности подхода в бирюзовых компаниях, необходимо понять причины перехода к бирюзовому управлению, основными из которых являются финансовые причины, перегруженность руководства и мотивация сотрудников.

Под финансовой причиной нужно понимать высокий уровень затрат. Традиционная система управления представляет из себя пирамиду, во главе которой находится руководитель, а в основании – непосредственно исполняющие работу. Термин «норма управляемости» говорит о том, что на

одного руководителя должно быть пять подчиненных, то есть норма управляемости – пять к одному. В такой системе те, кто хорошо берут на себя ответственность (то есть лидируют), поднимаются наверх системы и занимают управленческую должность.

Однако, при быстром росте компании вместе с общим увеличением количества сотрудников наверх также поднимаются те сотрудники, кто изначально не проявлял лидерских качеств. Разумеется, данная позиция приводит к тому, что никто из руководителей среднего звена не готов брать на себя ответственность. Когда в компании нет ответственности, то умирает и лидерство, а без лидерства управление становится безжизненным, то есть оно совершенно не может помочь справиться со сложившейся ситуацией. Так образуется большая организация с большой управленческой надстройкой, которая не добавляет никакой ценности продукту. То есть помимо ценности продукта покупателя обязывают заплатить, в том числе, за управленческую систему [1].

В простой ситуации, когда на предприятии находится всего два уровня управления, уже достаточно большая доля от фонда оплаты труда всей организации тратится на управленцев. В компании в два раза больше, состоящей из четырех уровней, будет затрачено еще больше на то, чтобы поддерживать структуру в рабочем состоянии. Так все больше и больше денег тратится на то, что не приносит ценности.

Еще одной важной проблемой является перегруженность руководства в корпорациях и то, к чему это приводит. Система иерархического управления означает, что проблемы эскалируются снизу вверх, то есть стекаются к руководителю со всех его подчиненных. Соответственно, чем выше уровень руководителя, тем больше у него подчиненных, и тем самым больше проблем к нему стекается. Это означает, что он находится в постоянном состоянии стресса только потому, что к нему постоянно обращаются с проблемами, зачастую с такими, которые требуют срочного решения [2].

Чаще всего руководитель рейтингует проблемы и решает самые важные в первую очередь. Однако, проблемы появляются с такой скоростью, что руководитель физически не успевает их решить, проблемы откладываются, в результате чего становятся более сложными, более важными, более критичными. Осознание того, что все проблемы невозможно решить, заставляет остро реагировать на сотрудников, которые приносят эти самые проблемы, начинается противостояние руководителей и подчиненных. Из-за состояния стресса проблемы начинают решаться медленнее, подчиненные боятся докладывать о проблемах, сами не имеют прав на решение каких-либо задач, но при этом несут за них ответственность.

В результате у подчиненного теряется мотивация.

Также очень часто в компаниях воюют те два подразделения, которые должны тесней всего друг с другом сотрудничать для достижения общей цели. Такая война зачастую запечатывается на подсознательном уровне у сотрудников, то есть сотрудник относится к другому как к врагу только по причине того, что люди работают в разных подразделениях.

Причина такого отношения возникает всегда с некой проблемы. Когда сотрудник находится в своей зоне ответственности, он имеет все права на решение проблем. Однако при возникновении проблемы между подразделениями, она находится в общей зоне ответственности, то есть никто ответственность нести не будет. Оба подразделения считают, что не имеют прав на полноценное вмешательство в ситуацию, и проблема никем не решается.

Через определенный промежуток времени проблема становится видна сверху, а у любого руководителя есть универсальное решение любой проблемы – назначить одно из подразделений ответственным. Соответственно, возникающее чувство несправедливости приводит к такому рода отношениям между сотрудниками, сокращается общение, возникают новые коммуникационные проблемы.

Совокупность данных факторов приводит к наибольшей из проблем – демотивации сотрудников. Системной причиной, которая заставляет людей быть

демотивированными в этой системе, можно назвать выученную беспомощность. Когда у сотрудника забирают на нижнем уровне любые права, но оставляют ответственность, он начинает уходить от нее всеми возможными способами, формальными и неформальными [3].

Это приводит к тому, что проекты в корпоративных организациях делаются очень долго и зачастую с неудовлетворительным результатом.

Бирюзовые организации возникли именно для того, чтобы решить все системные проблемы, которые накопила текущая система управления, и создать новую систему управления, которая будет их лишена.

Американский философ Кен Уилбер сформулировал эволюционную цепочку развития духовности человека. Согласно данному подходу, каждый уровень личности имеет разные ценности и потребности. В это же время американский психолог Клер Грейвс сформулировал основы теории спиральной динамики, согласно которой человечество развивается по спирали от уровней существования к уровням бытия.

Позже бельгийский бизнес-практик Фредерик Лалу путем объединения концепции Уилбера и Грейвса перенес модель на предприятия. Лалу доказал существование организаций, которые отличаются от привычных объединений тем, что эволюционируют, не останавливаясь на развитии. Их основными отличительными особенностями являются самоорганизация, эволюционная цель и целостность. В 2016 году в России вышла книга Фредерика Лалу «Открывая организации будущего», в которой предложена идея такого рода организации. Конечно, самоуправляемые команды существовали долгое время, но Лалу удалось создать наиболее яркий образ, который покорил менеджеров и предпринимателей [4].

Описанные выше проблемы решаются в бирюзовой организации с помощью трёх китов:

- эволюционная цель;
- самоуправление;
- целостность сотрудников.

Эволюционная цель – это то, ради чего компания существует. Цель отличается от миссии, так как зачастую если у компании появляется возможность дополнительного заработка, то миссия переписывается. В случае с эволюционной целью не возникает необходимости переписывать цель, так как действия компании направлены только на ее достижение.

Также отличия бирюзовой компании можно заметить в отношении к конкурентам. Когда они встречают компанию с такой же эволюционной целью, они вместе добиваются результата. То есть деньги являются для бирюзовой организации очень важным ресурсом, но не являются целью, так как с точки зрения такой концепции деньги не могут быть целью. Это жизненно важный ресурс, без которого организация не может существовать, но не более [5].

Вторым китом является самоуправление, которое, убирая иерархию, выстраивает работу сотрудников так, чтобы они сами принимали на себя все задачи по управлению и лидерству. То есть сотрудники самостоятельно принимают решения, самостоятельно планируют работу, самостоятельно ее выполняют и проверяют результаты. Самоуправление, решив эффективно проблемы иерархии, требует совершенно новых инструментов управления и лидерства всех сотрудников.

Третья и самая сложная составляющая – целостность сотрудников, которая меньше всего привычна для текущей деятельности предприятий. Для сотрудников бирюзовой организации очень важно быть полностью честными и открытыми друг с другом. Любая нечестность сразу рушит ситуацию целостности и доверия, без которых ничего не получится изменить. Обязательно, чтобы человеку нравилась своя работа. В противном случае он мучается на работе и вымучивает из себя тот результат, который выдает. Также человек должен разделять эволюционную цель компании для того, чтобы двигать ее вперед [6].

Таким образом, благодаря этим китам бирюзовые системы управления выигрывают с разгромным счетом у всех других систем. Первое, что они получают благодаря этому – это гибкость и скорость. То есть сотрудникам не

нужно ждать никаких согласований, решения принимаются здесь и сейчас, проблема решается здесь и сейчас. Соответственно, не тратится огромное количество времени на недоверие. Также гораздо меньше руководства, а значит, меньше суммарный фонд оплаты управляющей структуры, которая добавочной ценности не прибавляет. Меньше затрат – выше эффективность, меньше источников потерь. И, конечно, мотивированность сотрудников. Когда сотрудник занимается любимым делом, когда он чувствует, что ему доверяют и у него есть все необходимые права для того, чтобы решить те проблемы, с которыми он сталкивается, то он будет выдавать больший результат. Когда у компании есть настоящая эволюционная цель, полезная всем окружающим, то это становится отличным маркетинговым инструментом, так как про это можно рассказывать и наглядно показать. У бирюзовых организаций много замечательных факторов, благодаря которым они могут побеждать организации с другими системами. Однако до сих пор пока не существует обилия таких организаций.

Существуют определенные факторы, мешающие каждой отрасли встать на бирюзовый путь. Первый фактор и самый главный – это монополия. Компании-монополисты зачастую даже не находятся в пурпурном конкурентном мире, корпоративном, они еще находятся в жёлтом, бюрократическом, так как у таких компаний нет стимула для изменений.

Второй фактор – это заработок на плохом. Для бирюзовой организации кардинально важно наличие эволюционной цели. Если данная цель несет отрицательный характер и построена на исключительном заработке, то команда не сможет заряжаться энергией и нести данную идею в массы.

Еще одним фактором можно назвать новизну данной концепции. Все же резкий переход к другому управлению не сможет произойти мгновенно в огромном количестве компаний. Должны появиться примеры успешного перехода среди новых организаций, они должны развиться, увеличиться в размерах, дорасти до старых, что требует времени.

Также, мнение о том, что бирюза мало применима для России подкрепляются обилием бюрократии. Однако, модель бирюзовой организации не требует нарушения законодательства, она лишь призывает сокращать бюрократические издержки внутри компании. Например, не создавать такие звенья как менеджер по контролю качества, бухгалтер, или даже менеджер по продажам [7].

Однако, важно отметить, что менталитет не является ключевым фактором, присущим бирюзе. Многие считают, что Россия не подходит для внедрения бирюзового управления. Но русский менталитет – это скорее положительный фактор, так как согласно русскому менталитету, суть важнее, чем форма, совесть важнее, чем закон. Это те вещи, которые как раз очень важны для бирюзовой организации, и поэтому русское поле является наилучшим для внедрения бирюзовых практик. Бирюзовые организации в России – это не абстракция, а проверенная практикой модель, позволяющая эффективней работать не только с точки зрения прибыли, но и мотивации сотрудников.

В России с каждым годом все больше компаний переходят на бирюзовое управление, к таким компаниям можно отнести Сбербанк, Qiwi, Вкусвилл (розничная сеть), Adventum (performance-агентство), Pokupo (SaaS-решения для интернет-магазинов), Mindbox (платформа автоматизации маркетинга), DigitalWand (разработка программного обеспечения) [8].

Рассмотрим положительный опыт IT-компании DigitalWand, так как для IT-сектора данная тематика в особенности актуальна. Среди причин, которые подтолкнули компанию к смене внутреннего формата организации можно выделить снижение качества работы и мотивации сотрудников, как результат масштабного расширения компании в 2018 году. Руководители и менеджеры не успевали обрабатывать все поступающие запросы, а количество проектов, работников и задач неуклонно росло. Также компания столкнулась с невозможностью регламентировать каждую потенциально возникающую ситуацию в компании, так как задачи, поступающие от клиента, диктуют необходимость самостоятельно ориентироваться на месте и проявлять

инициативу, а не двигаться по строго описанному алгоритму. Также для любой IT-компании характерна текучка разработчиков, приток junior специалистов и отток более квалифицированных кадров.

Корпоративная культура в DigitalWand всегда была достаточно развитой, поэтому достаточно легко было вводить самоорганизацию. Трансформация в бирюзу началась с изменения внутренней структуры, компания была разбита на группы, каждая из которых решала собственные проблемы. В составе каждой группы были менеджеры, разработчики, тестировщики, которые работали со своими клиентами над своими автономными проектами. У высшего руководства появилось свободное время, которое они тратили на работу с глобальными целями, изучая новые направления развития компании.

Была увеличена прозрачность внутренних процессов для сотрудников в компании, каждый из которых мог получить доступ к отчету по эффективности сотрудников, доступ к разработанной новой модели расчета зарплат, завязанной на грейдах, внешних ставках и эффективности группы. От эффективности каждого члена команды стало зависеть общее благополучие и бонусы. Именно поэтому каждый был заинтересован в том, чтобы эффективно выполнять задачи, которые он себе ставит или получает. Также было принято решения об отказе от тотальной регламентации.

Была повышена планка для соискателей, и компания сосредоточилась на найме только инициативных людей, которые заинтересованы в участии в жизни компании и не боятся проявить себя. Собственник бизнеса не может обладать экспертизой во всех вопросах и знать лучшие решения всех проблем, для этого ему нужны активные сотрудники в компании, которые не боятся брать инициативу принятия решений на себя.

Говоря о сложностях внедрения, руководитель компании отмечает, что одной из проблем стала адаптация того, что написано в книгах о бирюзе на реальную компанию. Также одним из самых сложных моментов на этапе внедрения был переход от тотальной регламентации, отголоски которой до сих пор иногда дают о себе знать.

Для руководства было достаточно трудно перейти на новое восприятие своей роли в компании. Руководителю, который привык работать в формате «раздать всем задачи», порой необходимо проверить результаты, а также дать советы сотрудникам, которым было делегировано решить задачу без вмешательства. То есть руководство должно постепенно уменьшать свое вмешательство в ряд вопросов, для того чтобы избежать ситуации хаоса.

Также необходимо привязать цель компании к системе мотивации сотрудников. Для избежания постоянного оттока квалифицированных специалистов цель должна быть выстроена так, чтобы специалист понимал, как он будет развиваться в долгосрочной перспективе, и что для компании важно, чтобы его карьера состоялась.

В связи с тем, что в сфере IT все меняется с огромной скоростью, инновации приходят раз в полгода, но также быстро умирают, самое мудрое, что можно сделать – создать пространство, которое будет эволюционировать быстрее рынка. Цель перехода на бирюзовое управление – создание организации осознанного развития. Необходимо поддерживать и поощрять инициативы и ценности друг друга. Так снижается ротация персонала, генерируются более качественные идеи, создаются доверительные отношения с клиентами. Скорость внедрения решений возрастает, обеспечивается устойчивость бизнеса и свобода руководителя [9].

Исходя из опыта компаний, уже опробовавших концепцию, к основным причинам, которые делают бирюзовое управление недоступным для большинства компаний, можно отнести низкую способность к самоорганизации, непонимание новой концепции и низкий уровень культуры сотрудников [10].

Руководители, которые хотят настоящих перемен, должны быть готовы столкнуться с рядом проблем. Ни одна бирюзовая компания полностью не отказывается от некоторых инструментов традиционного менеджмента, который должен быть освоен в совершенстве. Также необходима полностью прозрачная система для любого сотрудника. Без полной информационной прозрачности

нельзя переходить на самоуправление, а для создания такой среды необходима современная IT-платформа.

Можно сказать, что сегодня в России многие компании только называют себя бирюзовыми, но на самом деле таковыми не являются. В таких компаниях самоуправление скорее дает менеджерам больше времени на выполнение своих задач и снимает с них часть ответственности. Однако, самоуправление – инструмент для работы со зрелыми независимыми людьми, осознающими свое призвание и имеющими внутреннюю мотивацию. Например, в Awatera люди не были готовы к такому, в результате чего смена руководителей и переезд офиса привели к тому, что организацию в течение года покинули около 30% сотрудников. Компания решила поощрять инициативу снизу, чтобы сотрудники предлагали свои идеи, но в ответ получила только критику. В итоге было принято решение действовать сверху и начать с команды топ-менеджеров: ввести для всех одинаковые зарплаты, сделать топ-менеджеров взаимозаменяемыми, а затем ротировать их по направлениям [8].

Также, одним из самых важных пунктов является корпоративная культура, которой нужно уделять особое внимание при переходе на новую систему управления. Потребуется постепенная подготовка персонала, обилие общения и подробное объяснение причин такого перехода и последствий. Основным риском является разочарование в новой системе в случае неудачи. Неправильное восприятие провалов руководством и членами команды может привести к плохим последствиям, таким, как падение общего морального духа, разочарование во всей системе, возникновение мыслей о бесполезности каких-либо усилий и желанию вернуть все как было. В этом случае важна общая атмосфера группы, так как для руководителя поднятие морали всей команды в одиночку просто невозможно. Чтобы переход на бирюзу не стал ударом для коллектива и не нарушил внутренних процессов, нужно иметь сильную корпоративную культуру.

Но даже если преодолеть все перечисленные трудности, нет гарантии, что подход, описанный Лалу, будет эффективен. Однако, российские компании,

внедряющие различные методы самоуправления, видят в развитии этой модели будущее. Стоит еще раз подчеркнуть, что четкого понятия полностью бирюзовой организации все еще не существует. Есть модель организаций «будущего», от которой можно отталкиваться. Каждая бирюзовая компания – это развивающийся организм и обилие новаторских подходов. В книгах пока описана лишь теория, а понятие бирюзы все еще растет и расширяется. Необходимо учитывать особенности конкретной организации, внутренней структуры и рынка, внутри которого компания находится, чтобы адаптировать бирюзовое управление для конкретного бизнеса.

Литература

1. Pisarska A. The aspects of corporate social responsibility in the job candidates' recruitment and selection processes in a teal organization // Sustainability. 2021. № 23
2. Ore A. Self-managed Organization: A Role of Business Process Management // ITMS 2021 - 2021 62nd International Scientific Conference on Information Technology and Management Science of Riga Technical University. 2021. № 62
3. Antipov D. Organizational models of teal organizations // 2017 6th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization: Trends and Future Directions. 2017. № 6. С. 222-230.
4. Кнотько М. Бирюзовая компания: ключевые принципы управления бизнесом и персоналом/ М. Кнотько – Текст: электронный. // Блог TestWork: [сайт]. – 2021. – 23 августа. – URL: https://testwork.io/blog/biryuzovaya-kompaniya/ (дата обращения: 20.11.2021).
5. Miśkiewicz R. Energy efficiency in the industry 4.0 era: Attributes of teal organisations // Energies. 2021. № 20
6. Кобяков, И. Высшая цель: как принципы бирюзового управления реализуют в России/ И. Кобяков – Текст: электронный. // Forbes: [сайт]. – 2018. – 14 июня. – URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/363043-vysshaya-cel-kak-principy-byuryuzovogo-upravleniya-realizuyut-v-rossii (дата обращения: 20.11.2021).

7. Бирюзовые организации: примеры и общие ответы – Текст: электронный. // Хабр: [сайт]. – 2017. – 9 марта. – URL: https://habr.com/ru/post/323532/ (дата обращения: 20.11.2021).
8. Фуколова, Ю. Бирюзовый след/ Ю. Фуколова – Текст: электронный. // Harvard Business Review: [сайт]. – 2019. – 26 февраля. – URL: https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792137 (дата обращения: 20.11.2021).
9. Саверченко Ю. Бирюзовые организации в России. Хайп или корпоративная эволюция? Опыт DigitalWand/ Ю. Саверченко – Текст: электронный. // vc.ru: [сайт]. – 2020. – 5 февраля. – URL: https://vc.ru/hr/105003-biryuzovye-organizacii-v-rossii-hayp-ili-korporativnaya-evolyuciya-opyt-digitalwand (дата обращения: 25.11.2021).
10. Бабаева Д. Организации будущего/ Д. бабаева – Текст: электронный. // Блог Мегаплан: [сайт]. – URL: https://megaplan.ru/blog/management/future_organization/ (дата обращения: 25.11.2021).

Literature

1. Pisarska A. The aspects of corporate social responsibility in the job candidates' recruitment and selection processes in a teal organization // Sustainability. 2021. No. 23
2. Ore A. Self-managed Organization: A Role of Business Process Management // ITMS 2021 - 2021 62nd International Scientific Conference on Information Technology and Management Science of Riga Technical University. 2021. No. 62
3. Antipov D. Organizational models of teal organizations // 2017 6th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization: Trends and Future Directions. 2017. No. 6. S. 222-230.
4. Knotko M. Turquoise company: key principles of business and personnel management / M. Knotko - Text: electronic. // TestWork blog: [website]. - 2021.

- August 23. – URL: https://testwork.io/blog/biryuzovaya-kompaniya/ (date of access: 11/20/2021).

5. Miśkiewicz R. Energy efficiency in the industry 4.0 era: Attributes of teal organizations // Energies. 2021. No. 20
6. Kobyakov, I. The highest goal: how the principles of turquoise management are implemented in Russia / I. Kobyakov - Text: electronic. // Forbes: [website]. - 2018. - June 14. – URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/363043-vysshaya-cel-kak-principy-byuryuzovogo-upravleniya-realizuyut-v-rossii (date of access: 11/20/2021).
7. Turquoise Organizations: Examples and Common Responses - Text: electronic. // Habr: [website]. - 2017. - March 9. – URL: https://habr.com/ru/post/323532/ (date of access: 11/20/2021).
8. Fukolova, Yu. Turquoise trace / Yu. Fukolova - Text: electronic. // Harvard Business Review: [website]. - 2019. - February 26. – URL: https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792137 (date of access: 11/20/2021).
9. Saverchenko Yu. Turquoise organizations in Russia. Hype or corporate evolution? Experience DigitalWand / Y. Saverchenko - Text: electronic. // vc.ru: [website]. - 2020. - February 5. – URL: https://vc.ru/hr/105003-biryuzovye-organizacii-v-rossii-hayp-ili-korporativnaya-evolyuciya-opyt-digitalwand (date of access: 11/25/2021).
10. Babaeva D. Organizations of the future / D. babaeva - Text: electronic. // Blog Megaplan: [website]. – URL: https://megaplan.ru/blog/management/future_organization/ (date of access: 11/25/2021).

© Волкова Е.Ю., 2022 Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №6/2022.

Для цитирования: Волкова Е.Ю. БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ: ОСОБЕННОСТИ И ПРАКТИКИ В РФ// Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №6/2022.