

УДК 005.3

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-29>**Приступа Т.В.***студентка**Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***Чорній В.В.***кандидат економічних наук,**старший викладач кафедри менеджменту**Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***Prystupa Tetiana***Student of the Department of Management**National Technical University of Ukraine**“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”***Chornii Viktoriia***Candidate of Sciences (Economics),**Senior Lecturer of the Department of Management,**National Technical University of Ukraine**“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

БІРЮЗОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ: МАЙБУТНЄ ЧИ МОДНИЙ ТРЕНД?

TEAL ORGANIZATIONS: THE FUTURE OF MANAGEMENT OR JUST TREND?

АНОТАЦІЯ

Дуже важливо бути підготовленим до вимог сучасності, тому кожна компанія завжди намагається вдосконалювати модель організації та робити її найбільш сприйнятливою для робітників, тому у статті досліджено одну із сучасних моделей організації, а саме бірюзові організації. Розглянуто історію виникнення таких організацій, досліджено останні дослідження й публікації. Систематизовано дані про головні аспекти бірюзових організацій як організаційної моделі майбутнього. Висвітлено головні ознаки моделі. Проаналізовано процес прийняття рішень та отримання зворотного зв'язку в рамках робочого процесу. Вивчено досвід декількох компаній як на українському, так і на міжнародному ринках. Досліджено головні проблеми, які виникають під час здійснення діяльності бірюзових організацій, зроблено висновок щодо доцільності використання такої моделі.

Ключові слова: бірюзова організація, холократія, самоменеджмент, управління, ієрархія, зворотній зв'язок.

АННОТАЦИЯ

Очень важно быть подготовленным к требованиям современности, поэтому каждая компания всегда старается совершенствовать модель организации и делать ее наиболее восприимчивой для работников, поэтому в статье исследована одна из современных моделей организации, а именно бирюзовые организации. Рассмотрена история возникновения таких организаций, исследованы последние исследования и публикации. Систематизированы данные о главных аспектах бирюзовых организаций как организационной модели будущего. Освещены главные признаки модели. Проанализирован процесс принятия решений и получения обратной связи в рамках рабочего процесса. Изучен опыт нескольких компаний как на украинском, так и на международном рынках. Исследованы главные проблемы, возникающие при осуществлении деятельности бирюзовых организаций, сделан вывод о целесообразности использования такой модели.

Ключевые слова: бирюзовая организация, холократия, самоменеджмент, управление, иерархия, обратная связь.

ANNOTATION

It is very important to be prepared for the requirements of modern society, so every company always strives to be up to date, improve the organization model and make it the most comfortable

for the workers. One of the examples of before-mentioned organizations is the Teal Organization. This organization is presented as one of the stages of the companies' life circle and is regularly presented as an example of a live organism. The article itself is devoted to investigate the main problems people who have this model can face. Firstly, the author reviews the history of developing this model and examines recent research and publications. Secondly, the author systemizes the three main aspects of teal organizations as an organizational model of the future. Furthermore, the main features of the model are highlighted, such as self-management, evolutionary purpose, and wholeness. The decision making process and feedback system within the organization are investigated. The principles of less-hierarchical companies are reviewed and the differences between consultancy and consensus are determined. Moreover, the experience of several companies, both in the Ukrainian market and internationally, are analyzed. As a result, the main problems encountered in the activity of teal organizations are examined. The paper formulated the conclusion that the teal model of the organization is not complete and has numerous problems in implementing it. The most important ones of them are: recruiting people, building a trust in the team and getting the results from each team member. We have these problems because such a model of organization requires that people have particular midst, high level of responsibility and imagination to be self-managed. These features are the ones that are hard to discover so that is why there are so many examples of failing. Also, the workers should pursue the same goal organization have to actually work as one live organism and move in one direction. Furthermore, the goal should be social. So that's also difficult to find people who are willing to dedicate their careers to make a difference in the society.

Key words: teal organizations, holacracy, self-management, administration, hierarchy, feedback.

Постановка проблеми. З плином часу все в цьому світі змінюється, зокрема покоління. Люди стають незалежними, вільними, не прив'язаними до одного офісу чи однієї країни. Вони хочуть робити те, у що вірять, та отримувати від цього задоволення, тому управлінському світу також доводиться обов'язково

змінюватися. Часам ієрархії та наказів «зверху» скоро настане кінець, адже зараз робітники вимагають поваги до себе, а саме своїх знань та часу, й не збираються витратити їх на розв'язання задач, які здаються їм безглуздими. Вони хочуть привносити свої ідеї, разом створювати майбутнє й самі керувати собою. У зв'язку з цим виникають різні організаційні моделі, які повинні допомагати робітникам проявити себе. Однією з таких моделей є біюзові організації, де панують самоорганізовані команди. Нині їх вважають панацеєю, яка може вивести компанію на новий рівень розвитку, проте потрібно з'ясувати, чим є ця модель: революційним та ефективним засобом або просто трендом, який у майбутньому зруйнує не одну компанію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідеї безієрархічної організації, яка децентралізує владу у всій організації та створює робочий простір, що пропонує підвищену самостійність та цілісний погляд на добробут працівників, були сприйняті та обговорені практиками та бізнес-журналами, такими як Фредерік Лалу [1]. Через зростаючий інтерес до організацій, які слідують за новими організаційними умовами та надають більш цілісні стратегії, академічні заклади прагнули пролити світло на нові розробки у самокерованих організаціях. Слід назвати таких вчених, як Е. Едмондсон, Е. Велінов, В. Васильєв та І. Денисов [2; 3]. Дослідники, такі як Фредерік Лалу, здійснили тематичні дослідження та показали структуру, культуру, практику та процеси, а також спробували зрозуміти, як працюють ці менш ієрархічні організації та які обмеження вони висувають. Також Е. Едмондсон та Майкл Лі виявили, що щоденне самоуправління та винахідливість робочого середовища (наприклад, зворотній зв'язок) позитивно пов'язані, що приводить до щоденної роботи [2]. Більш децентралізований підхід самокерованих організацій та колективів, який може зробити працівників більш продуктивними, зайнятими та чуйними, досліджував Дж. Баркер [4]. Е. Едмондсон та М. Лі також показали, що самокеровані та менш ієрархічні організації пов'язані з такою позитивною організаційною поведінкою, як підвищення голосу [2].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В останніх дослідженнях не проаналізовано головні проблеми, які виникають під час реалізації такої моделі менеджменту, та не враховано людський аспект.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні біюзових організацій та визначенні головних проблем під час використання біюзової моделі менеджменту в компаніях.

Вклад основного матеріалу дослідження. Із 1970-х років такі ідеї, як менш ієрархічна організація та самокеровані команди, розвивалися серед практиків та дослідників організації [2]. Команди, які керували самоуправлінням, зрос-

ли у світі бізнесу й були засновані по всій Європі [5]. Нові організаційні проекти, такі як Холократія [6], були прийняті великими компаніями, такими як «Morning Star», «Patagonia», «Valve» і «Zappos» [1], а також в усіх галузях промисловості [6]. Багато великих корпорацій, які є ієрархічними в традиційному розумінні, прагнуть до самоуправління, наприклад впровадження самокерованих команд у своїй ієрархічній організаційній структурі [1].

Проте потрібно розуміти те, через що з'явилися такі погляди й сама назва.

Історія біюзових організацій почалась ще у 60-х роках ХХ століття, коли Клер Грейвз опублікував теорію спіральної динаміки. Відповідно до теорії людина проходить декілька сходнок розвитку, кожній з яких присвоїли колір, зокрема червоний, жовтий, синій. У 2014 році Фредерік Лалу опублікував свою книгу «Компанії майбутнього», у якій використав схожий підхід до виділення стадій розвитку компанії. Серед них варто назвати такі.

1) Червоні. Таким організаціям притаманна постійна демонстрація влади задля тримання підлеглих у покорі. Організація залишається активною за допомогою страху. Прикладами таких організацій є мафія та вуличні банди.

2) Жовті. У таких організаціях управління здійснюється згори вниз, також існує висока формалізація ролей. Головною метою є стабільність, яка забезпечується суворим виконанням процесів. Прикладами є державні установи, державні школи, армія.

3) Помаранчеві. Головною метою таких організацій є подолання конкуренції, досягнення прибутку та зростання. Її досягнення є можливим тільки тоді, коли буде здійснюватися контроль над тим, що робити, а свобода надаватиметься щодо того, як саме зробити. Відкриттями таких організацій є інновації (спричинені конкуренцією) та можливість піднятися від рядового працівника до директора, якщо сумлінно працювати. Прикладами є транснаціональні компанії, чартерні школи та загалом більшість організацій сьогодення.

4) Зелені. Ці організації приділяють багато уваги делегуванню завдань, мотивації співробітників та створенню внутрішньої культури на спільних цінностях. Головним недоліком організації є відносини між співробітниками, оскільки вони здійснюються у формі «дорослий – дитина», а не «дорослий – дорослий», як у біюзових організаціях. Прикладами таких організацій є невеликі стартапи, що працюють за принципами гнучких методологій («agile»). З великих компаній слід назвати «Southwest Airlines» [1].

Аналізуючи ці організації, можемо помітити, як одна стадія еволюціонує й переростає в іншу, проте обговорення етапів та кольорів – це тільки абстракція, тому що люди є надзвичайно складними істотами, які можна занести до якогось одного етапу. Також не варто вважати, що кожен з нас може жити тільки в одному

виді організації, адже ми всі кожного дня здійснюємо вибір, який перебудовує нашу свідомість до нових норм та стандартів.

Бірюзову стадію організації вважають найвищим рівнем розвитку свідомості людства, проте часто виникають деякі проблеми, що, можливо, свідчить про те, що людство ще не досягнуло цього рівня. Отже, розглянемо головні ознаки бірюзових організацій та труднощі, які виникають під час діяльності.

По-перше, самоорганізація. Концентрація влади нагорі має безліч проблем і виявляє тіньовий бік кожної людини, а саме недовіру, страх, заздрість, інтриги, що породжує покру й образу. Як наслідок, у такому середовищі немає місця ні мотивації, ні самовираженню. Саме тому бірюзові організації прагнуть подолати проблему нерівномірного розподілу влади за допомогою розширення прав та можливостей співробітників, що дає їм змогу робити людей більш залученими у життя компанії. Як наслідок, у таких організаціях є безліч команд, які існують окремо одна від одної та без керівника. Отже, вони розподіляють обов'язки між собою й приймають рішення самостійно, хоча можуть порадитися з іншими членами команди. Ось тут виникає проблема зменшення продуктивності. Працівник, який не розуміє чітко свої обов'язки та завдання, не зможе їх належно виконати, як наслідок, стане немотивованим і непродуктивним. Для зменшення цієї проблеми важливо побудувати середовище зворотного зв'язку щодо контексту щоденних процесів чи завдань, пов'язаних з реалізацією проектів.

Також варто згадати про те, що самоорганізація є можливою тільки за наявності сильної та спрацьованої команди, у якій кожен член має свою сильну сторону, а разом вони доповнюють один одного, довіряють один одному та діляться один з одним інформацією, проте побудова такої команди вимагає затрат великої кількості часу та сил.

По-друге, цілісність. Кожен член команди бірюзової організації вважається перш за все особистістю, тому заохочуються всі прояви емоцій, адже люди, тільки будучи собою, можуть краще зрозуміти один одного й знайти спільну мову. Як наслідок, бірюзову організацію можна визначити за наявністю спільних цінностей, відкритості, створенням середовища психологічної безпеки та вмінням ефективно вирішувати конфлікти. Проте у такому середовищі можуть існувати не всі. Так, наприклад, в українській компанії «URTech» фінансові звіти, розміри зарплат, контакти клієнтів є відкритими для всіх співробітників. Також кожен може сам собі встановлювати розмір грошової компенсації. Така характеристика є показником високої культури та відповідальності співробітників. Як наслідок, виникає ще одна проблема, пов'язана з пошуком працівників, адже дуже важко знайти таких людей, які поділятимуть такі погляди. Якщо брати до уваги ще

один яскравий приклад бірюзових організацій, яким є «Zappos», то можна побачити, що третина працівників компанії звільнилась під час впровадження холократії, хоча інша частина все ж таки позитивно відреагувала на перехід та успішно працює за новими принципами [7].

По-третє, еволюційна мета. Для того щоб усі команди працювали й розвивали компанію в одному напрямі, потрібна наявність спільної мети, яка не пов'язана з грошима й може стимулювати людей діяти задля її досягнення. Зазвичай бірюзові організації розглядаються як такі, що мають своє життя та відчуття спрямованості. Замість того, щоби намагатися передбачити та контролювати майбутнє, членам організації пропонують послухати та зрозуміти, якою організація хоче стати, якої мети вона хоче досягнути. Отже, стимулюється незвичний підхід знизу догори, коли працівники проявляють власну ініціативу й пропонують свої ідеї для покращення організації.

Аналізуючи всі аспекти життя та ознаки бірюзових організацій, виділяємо процес, який є найбільш проблематичним та яким пишаються найбільше, а саме процес прийняття рішень.

Практично всі бірюзові організації в тій чи іншій формі використовують те, що називається консультативним процесом. Він здійснюється в багатьох формах, але сутність є такою: будь-яка людина може приймати будь-яке рішення, звернувшись за порадою до всіх, хто може знати значного впливу, та людей, які мають досвід у цьому питанні. Отримана порада завжди повинна бути врахованою. Проте сенс не в тому, щоби створювати компромісне рішення, яке відповідає всім побажанням, а в отриманні доступу до колективної мудрості щодо пошуків обґрунтованого рішення. З урахуванням усіх порад та перспектив, які відповідальна особа отримала, вона вибирає те, що вона вважає найкращим способом дій.

Порада – це просто порада. Жоден співробітник незалежно від його важливості не може сказати особі, що приймає рішення, що вирішити. Зазвичай особою, яка приймає рішення, є людина, яка вперше помітила проблему, або людина, яку вона найбільше зачепила.

На практиці цей процес виявляється надзвичайно малоефективним через те, що консультування займає досить великий період часу, а в результаті може виявитись не таким ефективним, як потрібно.

Варто зауважити, що консультування не можна ототожнювати з консенсусом. У процесі консультування влада та відповідальність покладаються на особу, яка приймає рішення. Право власності на питання чітко покладається на цю ж особу, що може привести до великого розчарування у собі через неправильно прийняте рішення або до захоплення щодо власної рішучості. До речі, можливим є також варіант неприйняття рішення через страх працівника брати на себе відповідальність [8].

Щодо бірюзових практик, то є безліч компаній і в Україні, і в світі, крім згаданих вище, які працюють за цими ознаками вже давно. Ці компанії розвиваються в різних сферах. Є як прибуткові, так і неприбуткові організації. Розмір штабу коливається від одиниці до декількох тисяч осіб. Проте навіть це не заважає їм розвиватись і досягати результатів, не нижчих за інші.

Висновки. Бірюзові компанії – це досить нова течія, що має великий потенціал за правильного застосування. Водночас важливо розуміти, що бірюзові принципи управління не є панацеєю від усіх проблем і не обов'язково всі будуть корисними всім організаціям.

Найкращим можливим розвитком події є поєднання традиційних методів та бірюзових, що стане ідеальним балансом між дисципліною та творчістю, збільшить результати компанії у декілька разів та допоможе налаштувати здорову екосистему держави.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. Р. Ключко. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 544 с.
2. Lee M.Y., Edmondson A.C. Self-managing organizations. Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*. 2017. № 37. P. 35-58.
3. Велинов Е., Васильєв В., Денисов І. Холакратія та двозначність: аналіз підходів до управління непередбачуваними ситуаціями при створенні компаній. *Проблеми і перспективи менеджменту*. 2018, Вип. 16. Ч. 1. С. 330-335.
4. Barker J.R. Tightening the iron cage. Concrete control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*. 1993. Vol. 38. No. 2. P. 408-437.
5. Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. Beyond the holacracy hype. *Harvard business review*. 2016. Vol. 94. № 7. P. 38-49.
6. Robertson B.J. Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*. 2017. Vol. 7. № 3. P. 1-13.
7. Quain S. Advantages & Disadvantages of Team-Based Organizations. *Small Business – Chron.com*. 2019. URL: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-teambased-organizations-25370.html> (дата звернення: 10.09.2019).
8. Decision Making Process. URL: http://www.reinventingorganizationswiki.com/Decision_Making (дата звернення: 23.09.2019).
9. Graves C.W. An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon. An Epigenetic Model. New York : Schenectady, 1959.
10. Пекар В. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. Київ : Фоліо, 2016. 172 с.

REFERENCES:

1. Frederic Laloux (2017) *Kompaniji majbutnjogho [Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness]*. Klub simejnogho dozvillja (in Ukrainian).
2. Lee M.Y., Edmondson A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing *Research in Organizational Behavior* 37, pp. 35-58.
3. Velinov E., Vassilev V., Denisov I. (2018). Kholakratija ta dvoznachnistj: analiz pidkhodiv do upravlinnja neperedbachuvanymy situacijamy pry stvorenni kompanij. [Holacracy and Obliquity: contingency management approaches in organizing companies]. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 16, no. 1, pp. 330-335.
4. Barker J.R. (1993). Tightening the iron cage. Concrete control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, vol. 38, no. 2, pp. 408-437.
5. Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard business review*, vol. 94, no. 7, pp. 13.
6. Robertson B.J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, vol. 7, no. 3, pp. 1-13.
7. Quain S. (2019) Advantages & Disadvantages of Team-Based Organizations. *Small Business – Chron.com*. Available at: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-teambased-organizations-25370.html> (accessed: 10 September 2019).
8. Decision Making Process. Available at: http://www.reinventingorganizationswiki.com/Decision_Making (accessed: 23 September 2019).
9. Graves C.W. An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon. An Epigenetic Model. New York : Schenectady, 1959.
10. Pekar V. (2016) *Riznobarvnyj menedzhment. Evoljucija myslennja, liderstva ta keruvannja*. [Colourful management. The evolution of thinking, leadership and coordinating]. *Folio*, pp. 172 (in Ukrainian).