

УДК 334.012.26

*О.М. Алиев*

ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет», Республика Дагестан,  
г. Махачкала, email: oaom666@mail.ru

## **КОНЦЕПЦИИ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ САМОУПРАВЛЯЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Ключевые слова:** самоуправляемые организации, холакратия, социократия 3.0, бирюзовая организация, самоуправление.

В работе были исследованы концепции и практики самоуправления, процессы трансформации самоуправляемой организации. Удалось обнаружить фундаментальное изменение технологических и экономических условий функционирования организаций. Показано, что создание инновационного знания требует тесного взаимодействия людей: наставничества, доверительной среды, партнерских отношений. Обновленной формой такого взаимодействия может стать самоуправляемая организация. Выявлены проблемы и даны рекомендации по внедрению практик самоуправления.

*О.М. Aliev*

FGBOU VO "Dagestan State University", Republic of Dagestan, Makhachkala,  
email: oaom666@mail.ru

## **CONCEPTS AND PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF SELF-GOVERNING ORGANIZATIONS**

**Keywords:** self-governing organizations, holacracy, sociocracy 3.0, turquoise organization, self-government.

The paper explored the concepts and practices of self-government, the processes of transformation of a self-governing organization. It was possible to detect a fundamental change in the technological and economic conditions for the functioning of organizations. It is shown that the creation of innovative knowledge requires close interaction between people: mentorship, a trusting environment, partnerships. A self-governing organization can become an updated form of such interaction. Problems are identified and recommendations are given for the implementation of self-government practices.

Старые иерархические структуры перестают соответствовать технологическому развитию человечества. Вполне возможно, что в перспективе прогресс создаст условия для тотального распространения самоуправляемой формы организации в развитых странах, ввиду ее эффективности при создании инновационного знания и творческого продукта. Этому способствует все большее распространение искусственного интеллекта, хотя некоторые проблемы всегда были и будут [1]. И интеллектуал фирмы будет играть повышательную роль в современной конкурентной борьбе [2]. О переходе производственных отношений к более горизонтальным формам писали еще К. Маркс, П. Кропоткин, А. Грамши, В. Белоцерковский и многие другие.

На протяжении всего XX века появлялись различные подходы: синдикалистские эксперименты, партиципативный менеджмент, самоуправляемые

команды, гуманистический менеджмент и некоторые другие. Частично эти явления сохранились в структуре организации в аграрном секторе Франции, Германии, где сотрудники на законодательном уровне имеют своего представителя в Совете директоров, в некоторых других развитых странах. В XXI веке количество подобных материалов стремительно возросло – появились гибкие методологии, теория холакратии [3], теория социократии 3.0 [4], теория бирюзовой организации [5]. Эта тенденция показательна и отражает настрой крупнейшего интеллектуала современности Ноама Хомского – демократический контроль на рабочих местах, так же, как и в обществе, должен стать доминирующей интеллектуальной задачей для тех, кто живо интересуется проблемами современного общества.

Большинство из рассматриваемых концепций предполагают снижение

уровня подчинения менеджер-сотрудники, снижение контроля, увеличение низовых полномочий сотрудников, увеличение прозрачности организационной информации. Другими словами, эти организации предполагают децентрализацию власти системным образом. За основу в исследовании берется термин самоуправляемая организация (СУО), так как он полнее других раскрывает структурную сущность нового организационного подхода.

Вокруг данных идей формируются сообщества практикующих и интересующихся предпринимателей, исследователей. Чаще всего заявляют о себе коучи и бизнес-консультанты, проводящие бесчисленные конференции и семинары и вебинары. Также можно констатировать появление сообществ по самоуправлению разного масштаба. В России, например, одним из крупнейших сообществ предпринимателей является «Социократия 3.0». Они немногочисленны, но уже существует большое количество организаций-примеров, доказавших жизнеспособность идей самоуправления и децентрализации власти. В России можно отметить успешные примеры Oil Energy, Mindbox, клиники Матис Дент, Steel motors, Tickets cloud, Brassica и некоторых других организаций. Одними из самых известных зарубежных примеров являются Zappos, Morning Star и Мондрагорские кооперативы. Сообщества развиваются и растут. Предпринимателей интересуют данные практики управления из-за стремления повысить эффективность бизнеса с помощью вовлечения сотрудников, а также по причине желания реализации своих мировоззренческих установок.

На данный момент исследование самоуправляемых организаций ограничено и неполно. Нет ясности во многих вопросах: как функционируют самоуправляемые организации, как они справляются с проблемами внедрения. При общей оценке низкой изученности темы [6; 7, с. 2] на Западе теория развивается активнее, появляются новые компании, растёт интерес управленческих исследователей. Именно поэтому анализ производился в основном по зарубежным источникам.

Цель работы описать концепции и практики самоуправления, выявить проблемы трансформационного перехода в СУО.

Материалы и методы исследования: работы отечественных и зарубежных ученых, контент-анализ материалов, касающихся самоуправления организаций, сравнительный анализ данных, взятых из отчетов международных и отечественных организаций.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Существует множество вариаций самоуправляемых организаций. После начала развития в начале прошлого века их число постоянно увеличивалось. Далее мы рассмотрим основные концепции современной теории самоуправляемых организаций. Будут приведены самые влиятельные концепции и те, что используются на данный момент в российских организациях.

Майкл Ли с группой исследователей выделили 3 группы современных теорий, близких к СУО: постбюрократические организации, гуманистический менеджмент и организационная демократия. Каждая из этих групп в той или иной мере приближается к концепции СУО, т. е. предполагает радикальную децентрализацию, формальное закрепление децентрализации и системность в организации. Из-за широкого применения методик, важно отметить их существование в теории менеджмента, даже при неполном совпадении с концепцией СУО.

Постбюрократические организации распространяют принципы организационной гибкости, скорости и инновационной среды на всю организацию. Этот тип предполагает органическую форму, а значит, «сетевую форму контроля, власти и коммуникации, горизонтальные взамен иерархическим паттернам коммуникации, более гибкие и неопределенные роли с большей индивидуальной самоотдачей фирме» [6, с. 41].

Организация может восприниматься двояко, как рынок, так и сообществом. Введение рыночных механизмов позволяет повысить автономность, мотивацию, а внедрение элементов сообщества повышает доверие и усиливает социальные связи между работниками. К пост-

бюрократическим организациям можно отнести адхократию Минцберга. «Адхократия – высокоорганическая структура с незначительной формализацией поведения; узкая специализация, основанная на соответствующей подготовке сотрудников; тенденция к объединению специалистов в функциональные единицы при одновременном их участии в небольших проектных командах; избирательная децентрализация внутри команд, располагающихся на разных участках организации...» [8]. Однако Г. Минцберг отмечает дарвинизм и пренебрежение к слабым данного типа организации. Эти методики позволяют вести сложную инновационную деятельность, соответствующую экономике знаний, упомянутой в первой главе. Во многом это естественный процесс, так как «сложность многопрофильного труда над инновационными проектами снижает возможности контроля за деятельностью. Адхократия требует более сложных или автоматизированных технических систем, динамизм среды, усложнение структуры взаимодействия в организации. При этом внедрение гибких методологий постбюрократических организаций лишь отчасти делает их самоуправляемыми из-за отсутствия радикальной децентрализации.

К гуманистическому менеджменту относятся расширение прав и возможностей (empowerment), партисипативный менеджмент, участие в принятии решений и концепция самоуправляемых команд (SMT). В частности, именно эти концепции испытали влияние теории X и Y Дугласа МакГрегора. У этой группы самоуправление ограничивается индивидуальным и командными уровнями, поэтому группу нельзя в полной мере отнести к СУО-ям. Теории гуманистического менеджмента предполагают увеличение влияния и автономности сотрудников, культуру прозрачности; поощрения, основанные на производительности; поощрение инновационной деятельности и работу в командах. Однако внедрение самоуправления также ограничивается индивидуумом или командой, поэтому соответствие СУО также остается неполным. Отношения «подчиненный-сотрудник» сохраняются со смягчением негативных последствий иерархической структуры.

Третья группа более всего соответствует СУО из проработанных в науке управления – это организационная демократия (ОД). ОД – это более плоская организационная форма, которая характеризуется большими правами принятия решений для сотрудников, особым видом организационной культуры и возможностью собственности сотрудников. Она предполагает децентрализацию принятия решений на нижние уровни иерархии, демократичность культуры, одновременно сохраняя баланс между коллективной ответственностью и индивидуальной свободной сотрудников, и собственность сотрудников на организацию.

Однако, концепция СУО не предполагает обязательной демократичности (некоторые концепции, например, предполагают принятие решений недемократическим методом консенсуса). Собственность также необязательно должна быть распределена равномерно, так как при более высоком уровне психоэмоционального развития собственность не является существенной – доверие и сильные социальные связи снимают имевшиеся противоречия. Происходит «переход от обладания к распоряжению – поэтому форма собственности перестает быть необходимой и существенной» [5, с. 320].

Стоит отметить, что организационная демократия «более всего подходит для интеграции некоммерческих целей компании (concerns)» [7, с. 3]. Именно она позволяет интегрировать различные ценности в принятии решений: социальная миссия, доступ к здравоохранению и образованию, сокращение бедности, развитие социальных и политических возможностей и другие моральные аспекты; с выполнением финансовых задач. А это соответствует предпосылке избыточности капитала, которая была описана в первой части. В последние годы все большее число корпораций разрабатывают и внедряют социально ответственное поведение, тем самым гибридуя аспекты корпоративного бизнеса и социальных организаций. Происходит значительный рост количества социальных предприятий, которые принимают социальную миссию в качестве своей основной цели, но поддерживают себя за счет коммерческой деятельности.

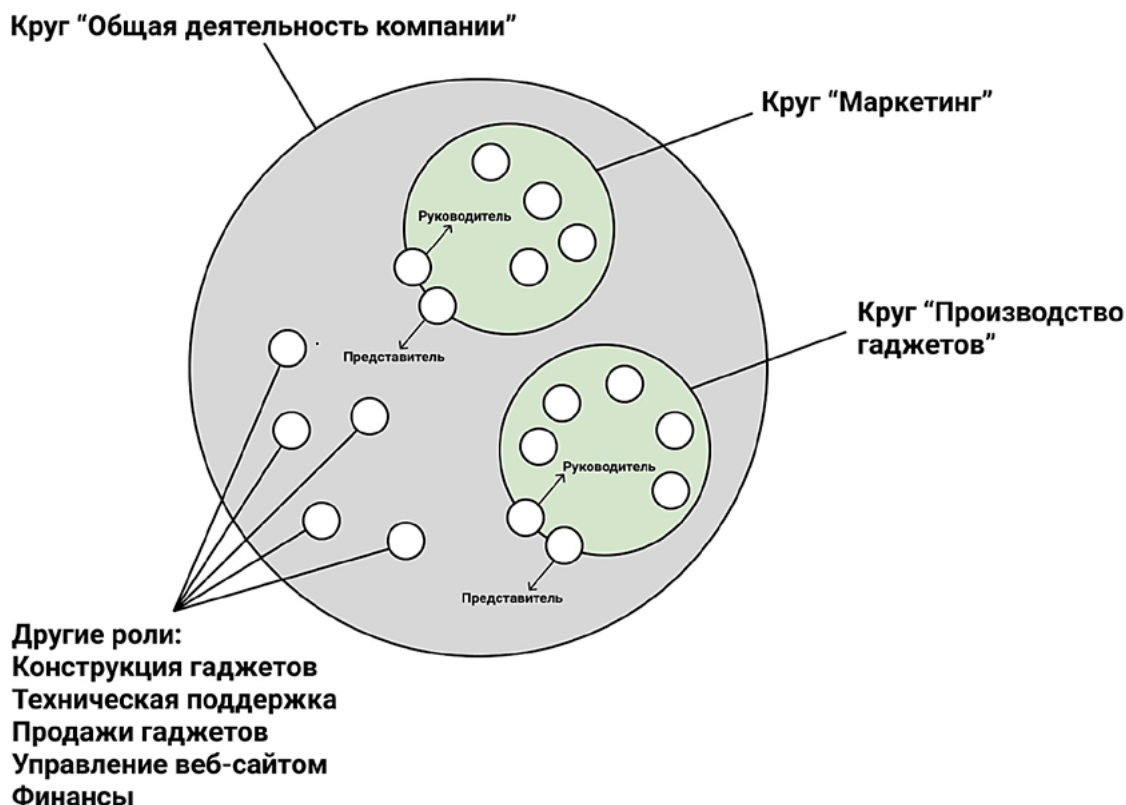


Рис. 1. Пример устройства холакратической организации [9]

Само по себе это вызов традиционным представлениям о том, что представляет собой сама практика бизнеса.

Таким образом, из рассмотренных трёх групп более всего соответствует СУО организационная демократия. Параллельно с развитием данной теории эволюционировала другая концепция социальной практики управления – социократия, основанная Огюстом Контом. Она важна для рассмотрения, так как многие ее принципы и паттерны используются в современных самоуправляемых организациях. Один из сторонников теории социолог Лестер Фрэнк Уорд выделил её условием наличие высокообразованных участников с высоким уровнем межличностного доверия и осознанности при принятии решений. Уже в XX веке практика стала использоваться в организациях. На базе социократии развилось несколько теорий.

В 2008 г. Брайан Робертсон создал основанную на функциональных кругах теорию холакратии. В основе лежит формализация управленческого про-

цесса. Все собрания, взаимодействия кругов должны проходить по строго формализованному порядку, определенному Конституцией холакратии. «Холакратия представляет собой набор вложенных друг в друга кругов – клетки в органах тела» [3, с. 63]. Вся компания – это суперкруг, функциональные группы сотрудников – подкруги. В этой системе кругов каждый сотрудник не подчиняется вышестоящим уровням иерархии, но имеет автономность и собственные полномочия. При этом полностью автономные элементы вредят всей системе. В общепринятой терминологии круги – это команды. Эти команды и являются основой структуры холакратической СУО. Эти команды автономны принимать решения о собственной структуре и управлении внутри себя.

Важное место в теории занимает «верховенство закона» и «право собственности» сотрудника. Жидкостью или связующими звеньями в холакратической организации являются лид-линки и реп-линки, они поддерживают

целостность организации, связывая круги воедино (на картинке представитель – реп-линк, а руководитель – лид-линк) (Рис. 1).

В центре внимания холакратии находится организация и ее цели, а не люди и их желания с потребностями. При этом прибыль не является обязательной целью организации. В первую очередь холакратия защищает свой процесс. Главными его элементами являются тактические, управленческие и стратегические собрания. При этом принятие решений производится не голосованием, а принятым в социократии методом консента, согласования интересов. Решение принимаются активными при участие всех остальных, если в процессе обсуждения не остается возражений. Именно процесс горизонтальной коммуникации позволяет организациям уйти от иерархической структуры, в которой коммуникацией занимаются менеджеры. На всех собраниях присутствует фасилитатор, который не управляет, но следит за соблюдением регламента сотрудниками. Фасилитатор может быть, как приглашенным, так и внутренним из сотрудников. Эта роль может постоянно переходить от одного к другому. Отсутствие боссов и управленцев не означает отсутствие авторитетных и уважаемых сотрудников, к которым прислушиваются. Лидерство в случае холакратии сохраняется, но оно становится распределенным. Распределение ролей сотрудников и определение заработной платы также происходит в кругу. Эффективное функционирование распределенного лидерства требует прозрачности организационной информации, чтобы каждый имел возможность предложить адекватное решение в интересах организации.

Важное место в холакратии занимает собственная терминология. Одно из центральных понятий – напряжение. Это «воспринимаемое конкретное несоответствие между действительностью и ее потенциалом». Именно через проработку напряжений выстраивается процесс работы в организации. Сотрудники высказывают свои напряжения, чтобы круг в процессе собрания мог разрешить его. «Любая деятельность круга обусловлена напряжениями, которые воспринимают люди, использующие в нем роли и осу-

ществляющие функции круга» [3, с. 76]. Напряжения бывают личные: заработная плата, отношения с сотрудниками и т. д., или организационными: увольнение, операционные вопросы и т. д. При этом отмечается, что если напряжение можно решить лично с коллегой, лучше его не выносить на собрание, чтобы не растягивать время. Напряжения необходимо решать в кругу, когда для этого необходимо участие многих коллег. При этом процесс обучения сотрудников системе идет не просто. Некоторые сотрудники не соблюдают регламент, и, например, высказывают критику без предложения альтернативы, чего нельзя делать в определенные моменты. Или высказывают предложения, когда необходимо критиковать и возражать. Это должен контролировать фасилитатор собрания.

Другим термином является роль. С помощью ролей холакратия «структурирует не простые властные отношения между людьми – кто кому указывает, что делать, – а место, занимаемое той или иной деятельностью в общей системе, и при этом подчеркивает границы между теми, кто осуществляет эту деятельность» [3].

При этом Робертсон отмечает, что необходимо полное использование сразу всей системы, так как фрагментарное использование будет не стабильно. Такая жесткость необходима для защиты самоуправления от посягательств менеджеров, во многом ригидность является следствием тотальности иерархических структур, паттернов в среде организаций.

Холакратия, основываясь на социократических практиках, стала этапом в развитии Социократии 3.0 (С3), изобретенной в 2015 году Бернхардом Бёкельбринком и Джеймсом Пристом. С3 – это социальная технология для развития гибких и устойчивых организаций любого размера, от небольших стартапов до крупных международных сетей и межведомственного сотрудничества. С3 интегрировала в себя гибкие методологии, бережливый менеджмент, бирюзовые практики и другие практики. С3 используется во множестве организаций, в том числе и в исследуемой российской компании Oil Energy. Эта практика используется для создания децентрализо-

ванной организации (СУО), создающей больше смысла деятельности, поддерживающей эксперименты и обучение. Отличием от холакратии является большая свобода выбора командами форм коммуникации, так как нет обязательства жестко следовать за структурой встреч. Однако, существует 7 принципов работы и 70 паттернов (приемов) совместной работы, которых стоит придерживаться для большей эффективности [4].

Главными принципами СЗ являются прозрачность, эффективность, ответственность, эмпиризм, непрерывное улучшение. Последние два пришли в СЗ из Agile и бережливого производства. Ещё два относятся к принятию совместных решений – консент и равенство. Решения принимаются не большинством голосов, но методом консента с учетом интересов всех участников, которые знают друг друга и работают в кругах взамен иерархии. «Равенство означает, что люди, на которых влияет решение, должны либо принимать это решение, либо влиять на него. Это обеспечивает ответственность и вовлеченность» [10].

Практики выделяют несколько основных паттернов СЗ. Описание домена, т. е. зоны ответственности за определенную область, очень важно, так как одинаковое понимание сотрудниками своей ответственности и ответственности коллег является залогом эффективности функционирования децентрализованной организации. Употребляющийся термин драйвер – это мотив для любого действия или изменения, он схож с понятием напряжения в холакратии. С его помощью можно понять и высказать в круге, что происходит и что нужно. Также уделяется внимание системе кругов, которая позаимствована у холакратии. Важным является паттерн представительства сотрудников в управленческих кругах.

Важной вехой в развитии СУО является концепция бирюзовой организации Фредерика Лалу (2014), частично основанная на спиральной динамике (психосоциальной теории Дона Бека и Клера Грейвза). «Бирюзовое управление – это такое управление, которое обязательно увеличивает или поддерживает самостоятельность и целостность сотрудников организации в рамках достиже-

ния её эволюционной цели» [11, с. 36]. В бирюзовой организации нет боссов и менеджмента среднего звена [12]. Взамен практикуется «обратное делегирование», когда команды и сотрудники сами передают наверх то, с чем не могут справиться. Как и в холакратии иерархический процесс заменяет объемная коммуникация сотрудников между собой и на собраниях. Что характерно для бирюзовой организации, для принятия решений необходимо применить внутреннее консультирование, когда сотрудник должен проконсультироваться с теми, чьи интересы он может задеть [13]. Для нашего исследования важно отметить процесс решения конфликтов, они разрешаются в несколько этапов: сначала пытаются разобраться лично, далее с посредником, при затруднении собирается группа, в случае неуспеха 2 призывание авторитета (обычно владелец).

В бирюзовой организации принимается принцип ограниченной рациональности. Эволюционная цель задает ориентир развития, но прописанных планов достижения этих целей это не предполагает. Само определение этой цели формируется через ощущение сотрудников. А, например, ведение проектов упрощено: проекты возникают органично и неформально, не мастер-планов, никто не назначает и не утверждает бюджет. Маркетинговые планы также не предполагаются, так как взамен используется чувственный подход в определении потребностей потребителей.

Возвращаясь к вопросу о собственности, здесь он не является актуальным. Организация не находится в собственности сотрудников. «В бирюзовой организации этот вопрос не слишком важен, так как власть на самом деле распределена. Главный вопрос – не как каждому предоставить равные полномочия, но как каждый может обладать полномочиями» [5]. Это представление схоже с набирающим популярность явлением «steward ownership» (распорядительной собственности).

Для исследования также стоит описать опыт компании Haier. «Организационная структура Haier состоит из тысяч мини-компаний, и каждая из них самостоятельно отчитывается о прибылях и убытках. При этом свою мини-ком-

панию может создать каждый сотрудник. Однако в компании нет центров затрат – есть только центры прибыли. Каждая мини-компания сама несет все затраты на свою деятельность, и каждая сторона договаривается с другими сторонами о предоставлении услуг; даже департамент финансов оказывает свои услуги другим подразделениям на платной основе. Каждый сотрудник несет ответственность за получение прибыли» [14]. Хоть этот опыт и предполагает возникновение дополнительных транзакционных издержек внутри организации, он представляет собой пример превращения организации в экосистему. Это важный опыт, так как исследуемая организация также пытается построить свою экосистему.

Теория СУО развивалась постепенно, начиная с середины прошлого века, сначала бюрократические организации стремились стать более органичными, затем стали появляться наделяющие автономией команды и сотрудников теории, такие как самоуправляемые команды. Это развитие предполагало все большую ориентацию на адаптивность и органичность. В последнее время появилось несколько заметных теорий СУО – это холакратия, социократия 3.0 и бирюзовая организация. Все они предполагают децентрализацию власти, отказ от уровней иерархии, более гибкие системы работы, бюджетирования. Все это строится на взаимной коммуникации в кругах, прозрачности, методе искусного участия и личной осознанности сотрудников.

За последнее десятилетие накоплен обширный опыт применения СУО на практике. Основные успешные примеры внедрения встречаются в европейских странах и на американском континенте. Самоуправление внедряли Oticon, W.L. Gore, Semco, and Johnsonville Sausage [6], Futurice, Vincit [15]. Широко в академической и около академической среде обсуждается опыт Valve [16]. Артисты, художники и прочие профессионалы творческих профессий пытаются создавать объединения наподобие СУО. Довольно широкий интерес к горизонтальным структурам управления проявляют IT-компании, эти темы часто обсуждаются на профессиональных

площадках. Компании данной сферы занимаются онлайн-площадками, приложениями доставки еды. В Финляндии известны несколько организаций, использующих самоуправление: W.L. Gore, Hayer, and Reaktor. Последняя занимается программным обеспечением. В академии широко известен опыт самоуправления сотрудников интернет-площадки Zappos [17], внедрившей холакратию, производителя Morning Stars, которая за последние 20 лет демонстрировала двузначный рост без менеджеров. Крупный успех также показала самоуправляемая Buurtzorg, занявшая в Дании 70% рынка по уходу на дому с оборотом в 300 млн евро в год [18].

Однако построение СУО, особенно внедрение в уже сложившуюся иерархическую организацию – это всегда болезненный процесс со множеством проблем. Для нашего исследования необходимо рассмотреть проблемы внедрения и использования практик самоуправления.

Негативным примером является американская компания GitHub, основанная в 2007 году Томом Престоном-Вернером и Крисом Ванстратом. GitHub 1.0 (до 2014 года) был детищем плаката организации без босса [19]. В организации все команды были неформальны, работа основывалась на инициативе сотрудников. В ней не было среднего менеджмента, в том числе менеджеров по продуктам, отделам или проектам. Но в 2014 году эксперименты с самоуправлением закончились из-за «неспособности получить достаточный контроль без боссов». Исследователи отмечают, что архитектура организации являлась «символом», который привлек высококвалифицированных и высокомотивированных сотрудников, которые, в свою очередь, обеспечили рыночную стоимость в 6 миллионов долларов на одного сотрудника.

Как очевидно замечают исследователи компании Zappos «сильная идентичность тормозит последующие организационные изменения». Внедрение самоуправления затрагивает основные паттерны взаимодействия власти в организации, когда они эволюционируют и децентрализуются, восстановление иерархии сверху также будет травмирующим опытом. Так и есть, ведь СУО

представляет из себя сплоченную группу людей, которая будет защищать свои границы. Для внешнего окружения взаимодействие внутри может казаться необычным. Например, сотрудники Oil Energy сетуют, что некоторые люди воспринимают форму организации, как «секта» [20]. В основе такого стереотипического мышления лежат навязанные эпохой модерна атомизирующие общество паттерны. Сообщества с высоким доверием являются нормой, во многом дают преимущества членам. О возвращении новой формы общинной жизни пишут сами теоретики СУО, например, создатель холакратии Б. Робертсон [3, с. 244] и теоретик бирюзовой организации Ф. Лалу [5, с. 367].

Критики самоуправления заявляют, что «без начальника организация развалится», так как «начальство обычно служит цели ограничения выбора подчиненных, чтобы добиться некоторой координации между действиями» [19]. Также отмечается рост вероятности разногласий, исследователи отмечают ее рост с ростом коммуникации «квадратично в зависимости от  $(n) (n - 1) / 2$ » (где  $n$  – число участников), возникает проблема роста [21]. Но подобные подходы ограничены, так как они не учитывают социальные характеристики сообщества и психоэмоциональное развитие участников. Однако, стоит признать, что количество коммуникации действительно растет. Выполняемые в иерархии менеджментом, коммуникация в СУО распределяется более-менее равномерно на всех сотрудников. На начальных этапах количество часов встреч может быть изматывающим – «у меня будет 5 часов встреч сегодня», сетует сотрудник Zarros. Д. Желе отмечает снижение производительности из-за бесконечных встреч кругов. Возможно поэтому помимо удовлетворения и вовлеченности от автономности исследования дают результаты, что сотрудники также испытывают стресс и временное выгорание.

По-видимому, из-за невозможности сотрудников вести эффективную коммуникации возникает другая проблема – сохранение неформальных иерархий даже в формально закрепленной децентрализованной организации. Некоторые сотрудники СУО-ий называют

это явление «менеджментом из тени». Если же децентрализация несистемна или не закреплена формальным образом сопротивление менеджмента может входить в открытые стадии конфликта, так как средние и высшие слои менеджмента не готовы отказаться от своих привилегий. Отсюда может вытекать проблема того, что попытки внедрения часто сводятся на нет или кооптируются существующими властными структурами.

Наличие проблем говорит о неопытности и малого количества практик при господстве иерархической парадигмы. Это не значит, что самоуправление невозможно. Решение проблем – техническая задача, которая будет решена рано или поздно. Так, в Oil Energy отмечались недоработки в оплате труда сотрудников по ролям. Проблема заключалась в том, что сотрудники набирали себе много мелких и несущественных ролей. Происходит рост числа ненужных ролей. Эту же проблема была обнаружена в Zarros, существовала неопределенность, как оплачивать работу при отсутствии должностей и постоянной текучке ролей сотрудников. В Morning Stars была другая проблема – усложнение процесса приема на работу. Но представляется, что это, опять же, технические вопросы, которые могут быть решены с опытом.

Существует также проблема радикальности и быстроты изменений в организации. Исследователи отмечают, что привыкание занимает минимум 1 год [17]. Не все готовы к изменениям. Во многом это можно связать с уже упомянутыми выше психоэмоциональными установками людей. СУО задает очень высокие стандарты, в которых сотрудник с синими или красными установками (по спиральной динамике) будет сложно взаимодействовать. Отсюда появляются проблемы сложности в принятии свободы и ответственности, стремление к патернализму, низкая инициативность и некоторые другие.

СУО требует избыточности ресурсов, поэтому недостаток средств, враждебное окружение, дефицит, недостаток приемлемой инфраструктуры также снижает вероятности успешного внедрения, и повышает вероятность возврата к иерархии.

Итак, на основе проведенного анализа можно выявить следующие проблемы внедрения СУО: стереотипность восприятия, рост количества коммуникации в расчете на одного сотрудника и снижение производительности вследствие этого, выгорание и стресс (не всегда), сохранение иерархии («менеджмент из тени»), проблема оплаты большого количества ролей сотрудников, динамичная текучка ролей, усложнение приема на работу (коллектив должен собеседовать новичка), резкость внедрения и некоторые другие.

Процесс движения в более горизонтальной организации сложен, так как сейчас на рынке превалирует парадигма эффективности иерархических структур. При запуске изменений необходимо понимать радикальность вводимых практик. Отсутствие опыта и сомнения собственников в эффективности системы могут быстро остановить инновацию. Для успешного проведения трансформации в первую очередь необходима убежденность в эффективности самоуправления собственников и уверенность в достижении поставленного результата. Этот пункт почти недостижим без внутренней мотивации собственника/управленцев.

Однако, помимо этого необходима реальная причина внедрения децентрализации – это может быть желание собственников избавиться от необходимости контролировать сотрудников, нанимать управленцев, или причины могут крыться в поиске выходов из кризиса организации. Введение самоуправления может стать спасительным подходом, который снизит затраты на управление, предоставив возможность сотрудникам вскрыть свои внутренние потенциалы к самоорганизации и координации.

В процессе и перед внедрением необходимо предоставлять мотивированным сотрудникам возможность обучаться новой системе. Этому могут способствовать коучинг, наставничество, обучающие курсы, тренинги, обсуждения книг, практикующиеся в менее иерархических организациях (ВкусВилл, Oil Energy – ОЕ). Следующим образом о необходимости обучения говорит сотрудница ОЕ: «прежде чем работать по определенной системе всем сотрудникам провела бы

тренинг по социократии 3.0». Но эффективная децентрализация не может происходить без практики. Именно поэтому резкость введения самоуправления также необходима. Мотивированные и желающие развиваться в данной системе останутся, менее приспособленные все равно уйдут. Это болезненный процесс, с каждым витком которого увольняется некоторое количество сотрудников. В ОЕ оно составляет 30% на каждом этапе, причем уходят и талантливые профессионалы. К таким негативным последствиям нужно быть готовым.

Введение исследуемой системы управления предполагает высокий уровень развития человеческого капитала организации. Поэтому для внедрения крайне желательно привлечение лучших представителей профессий отрасли. Этого можно добиться введением более высоких зарплат по сравнению с рынком (которые можно повысить после отказа от трансакционных издержек на управлении), созданием образа более гуманной, гибкой и продвинутой организации с ярлыком самоуправления. Последний метод ограничен расширением использования практик самоуправления компаниями. Важным становится процесс найма сотрудников. При собеседовании новичков необходимо давать приоритет более открытым, эмпатичным, умеющим доверять, любознательным, ответственным, самостоятельным, готовым к изменениям, адаптивным сотрудникам. Главным критерием является желание развиваться и изменяться, что может помочь раскрыть потенциал нового работника в системе самоуправления.

Неизбежны конфликты с уровнями менеджмента. Эти противоречия могут разрешиться или адаптацией управленцев на новых ролях или уходом из организации. Сохранение открытых противников самоуправления неизбежно создает риски возврата к иерархической модели. *Именно для этого самоуправляемую систему необходимо закрепить формальным образом.*

Ориентирами изменений для собственников (или команды внедрения) могут являться материалы по холакратии, Социократии 3.0, бирюзовой организации. Однако необходимо понимать, что развитие самоуправления – это общий

процесс обсуждения с сотрудниками разных подходов. Собственник должен задать рамки и некоторое время обладать правом вето для защиты децентрализации. Но дальнейший процесс появления уникальных организационных практик должен рождаться от инициативы самих сотрудников, или хотя бы с их участием. Это принуждение к участию также является проявлением власти, но именно оно и уничтожает саму эту власть. В процессе разрушения уровней иерархии сотрудникам следует самостоятельно осознать, какая неиерархическая форма сохранения целостности их устраивает. В ОЕ пришли к необходимости нескольких общеорганизационных кругов.

Необходимо готовиться к долгому периоду обучения организации новым правилам. Практики отмечают период турбулентности в бывшей иерархической организации в среднем не может длиться менее 1 года. Психоземotionalная настройка, привыкание сотрудников, отбор самых подходящих из них может занять долгое время. Сотрудники ОЕ на 3 год чувствуют себя более-менее комфортно. Однако, у некоторых сотрудников накопившиеся выгорание и стресс обнаруживаются только сейчас.

### Выводы

Парадигма иерархических структур неизбежно подходит к концу. Под влиянием технологического и экономического развития теория организации испытывает трансформацию. Новые условия создали возможности для децентрализации бизнес-процессов в компаниях, упрощения координации на управленческой структуре, экономии средств на транзакционных издержках. Теперь, чтобы создавать информационный продукт эффективнее надо взаимодействовать на основе равноценности, доверительных связей в горизонтальных организациях. Именно такой способ более всего способствует эффективному созданию продукта в зарождающейся экономике знаний.

Исследователи отмечают, что менее иерархических организаций имеют долгую историю развития. К первоначальным попыткам можно отнести постбюрократические формы, которые были призваны усилить организацион-

ную гибкость через создание инновационной среды. К таким органическим формам, в частности, можно отнести адхократию Г. Минцберга, Agile, SCRUM. Другая форма гибких практик относится к группе гуманистического менеджмента: расширение прав и возможностей (empowerment), партисипаторный менеджмент, участие в принятии решений и концепция самоуправляемых команд. Эти группы обладают ограниченной децентрализацией, так как не распространяют практики самоуправления и автономности на все уровни иерархии. Наиболее соответствующей СУО в теории менеджмента концепцией является организационная демократия (ОД). Именно она предполагает децентрализацию принятия решений и коллегиальность определения общих правил и процессов. В теории ОД важно выделить совместимость коммерческих и некоммерческих целей организации – и то, и другое имеет место быть. В теории бирюзовых организаций Ф. Лалу называет такую некоммерческую цель эволюционной целью.

К более современным теориям самоуправляемых организаций относится холакратия Б. Робертсона. Для исследования важно отметить, что эта система строится на подкругах, кругах и суперкругах, в которых работают сотрудники по четким правилам Холакратической Конституции. Процессы собраний четко прописаны – такой уровень формализации позволяет сохранять децентрализацию. Именно поэтому важным является фасилитатор, контролирующий этот процесс.

Основанной на холакратии и дополненной теорией является Социократия 3.0. Она также основывается на кругах, но не предполагает жестких процедур. Круги избирают представителей в управленческий круг – так организация приобретает целостность. Взамен используются принципы и паттерны децентрализованного управления. Главные признаки, которые стоит отметить – это прозрачность, ответственность, эмпиризм, равенство. Сотрудники равноценны. Принятие решений происходит по паттерну консенса, когда решение принимается, если на него нет возражений.

Также упомянем теорию бирюзовой организации. Помимо привычного

отсутствия уровней менеджмента, она предполагает поэтапное разрешение конфликтов (от коллеги к авторитетам). Также в бирюзовой организации отсутствует бюджетирование, маркетинговые планы, планы продаж, сложное планирование проектов. Взамен используются методы «ощущать и реагировать». Если говорить о собственности как в бирюзовой организации, так и в СУО, то к этому отношение непринципиальное. Предполагается, что сотрудники имеют реальные полномочия на пользование организацией, в том числе в распределении прибыли, так что собственность может быть, как распределена, так и принадлежать одному владельцу.

Трансформационный процесс перехода к самоуправлению, как показывает практика, осложняется неопытностью

рынка в применении практик СУО. Главное условие успешной трансформации – убежденность и защита со стороны собственника. Помимо этого, сотрудники организации должны обладать высоким психоэмоциональным развитием, развитием эмоционального интеллекта, быть проактивными, самоорганизованными, эмпатичными, ответственными. При отсутствии данных характеристик будут возникать затруднения. Также к главным проблемам внедрения СУО относится резкость изменений, когда сотрудники даже при желании разобраться, часто не могут функционировать в новой системе из-за отсутствия инструментов и навыков коммуникации, что ведет к переизбытку коммуникации и снижению производительности. Из-за этого могут возникать стресс и выгорание.

*Библиографический список*

1. Алиев О.М. Искусственный интеллект на службе HR-менеджеров // *Управленческий учет*. 2022. № 3-2. С. 195-204.
2. Клейнер Г.Б. Интеллектуальная теория фирмы // *Вопросы экономики*. 2021. № 1. С. 73-97.
3. Робертсон Б. Революционный подход в менеджменте / пер. с англ. Е. Ряхиной. М.: Эксмо, 2018. 256 с.
4. A Practical Guide for Evolving Agile and Resilient Organizations with Sociocracy 3.0. [Электронный ресурс]. URL: <https://sociocracy30.org/guide/> (дата обращения: 06.05.2022).
5. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. – 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 432 с.
6. Lee M. Y., Edmondson A. C. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 2017. 69 p. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.002.
7. Battilana J., Fuerstein M., Lee M. New Prospects for Organizational Democracy? How the Joint Pursuit of Social and Financial Goals Challenges Traditional Organizational Designs. In book: *Capitalism Beyond Mutuality Chapter: 13* / Publisher: Oxford University Press Editors: Subramanian Rangan, 2018. 31 p. DOI: 10.1093/oso/9780198825067.003.0013.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 512 с.
9. Холакратия: Управленческий процесс // *Архитектура эволюции*. 2019. [Электронный ресурс]. URL.: <https://vk.com/@evolarch-holakratiya-upravlencheskii-process> (дата обращения: 06.05.2022).
10. Социократия 3.0. Метод построения самоуправляемых компаний // *Правила игры*. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://rulesplay.ru/articles/sotsiokratiya-3-0-metod-postroeniya-samoupravlyaemykh-kompaniy/> (дата обращения: 06.05.2022).
11. Kolbjørnsrud V. Collaborative organizational forms: on communities, crowds, and new hybrids. *Journal of Organizational Design*. 2018. P. 1–21. DOI: 10.1186/s41469-018-0036-3.
12. Разгуляев В. Бирюзовое управление на практике: Опыт российских компаний. М.: Альпина Паблицер, 2020. 222 с.
13. Горник А.Л. Бирюзовая компания в России: открытые зарплаты, самоуправление, прозрачность. И ошибки // *Mindbox*. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://mindbox.ru/journal/kultura-i-kompaniya/republic-biryuzovaya-kompaniya-na-praktike/> (дата обращения: 06.05.2022).
14. Ривз М., Хаанес К., Синха Д. Стратегии тоже нужна стратегия / пер. с англ, под ред. А. Лазурского, Г. Милова. М.: Эксмо. 2016. 272 с.

15. Martela F. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*. 2019. V. 8 (1). P. 23. DOI: 10.1186/s41469-019-0062-9.

16. Puranam P., Hakonsson D. Valve's way. *Journal of Organization Design*. 2015. V. 4. No. 2. DOI: 10.7146/jod.20152.

17. Gelles D. At Zappos, Pushing Shoes and a Vision. *The New York Times*. July 17, 2015. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-vision.html> (дата обращения: 06.05.2022).

18. Hamel G., Zanini M. Excess management is costing the U.S. \$3 trillion per year. *Harvard Business Review*. 2016. [Электронный ресурс]. URL.: <https://hbr.org/2016/09/excess-management-is-costing-the-us-3-trillion-per-year> (дата обращения: 06.05.2022).

19. Burton R.M., Hakonsson D.D., Nickerson J., Puranam P., Workiewicz M., Zenger T. GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. *Journal of Organization Design*. 2017. V. 6. No. 10. DOI: 10.1186/s41469-017-0020-3.

20. Oil Energy: The power of innovation. [Электронный ресурс]. URL: <https://onrg.ru/> (дата обращения: 06.05.2022).

21. Hamel G. First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*. December 2011. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2016/09/excess-management-is-costing-the-us-3-trillion-per-year> (дата обращения: 06.05.2022).