

Бирюзовая организация глазами поколения Z: проблемы внедрения в России

Нечволода Ева Алексеевна

Студент, ORCID: 0000-0002-6805-8781, e-mail: nech-eva@mail.ru

Матвеева Юлия Валерьевна

Канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и организации производства
ORCID: 0000-0003-4755-226X, e-mail: dr.ymatveeva@ssau.ru

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, г. Самара, Россия

Аннотация

Рассмотрены основные понятия, применимые в рамках анализа и оценки бирюзовых организаций, а также отношения поколения Z к внедрению одноименных организаций в России. В рамках исследования проанализирована классификация организаций, а также основные принципы бирюзовых организаций. В качестве примеров внедрения бирюзовых организаций рассмотрены организации регионального и федерального масштабов. В рамках исследования проведен опрос студентов Самарского университета по разработанной авторами форме. Благодаря ответам респондентов было определено и классифицировано отношение молодежи к внедрению бирюзовых организаций. Полученные данные могут быть использованы как для определения ключевых качеств бирюзовых организаций, наиболее ценных для поколения Z, так и для определения ключевых принципов грамотного построения структуры одноступенчатой организации предпринимателями.

Ключевые слова

Бирюзовые организации, «живая» модель, самоорганизация, самоуправление, поколение Z, роль личности, адхократия, целостность организации

Для цитирования: Нечволода Е.А., Матвеева Ю.В. Бирюзовая организация глазами поколения Z: проблемы внедрения в России // Вестник университета. 2022. № 3. С. 23–28.



Teal organizations in the eyes of generation Z: Implementation problems in Russia

Eva A. Nechvoloda

Student, ORCID: 0000-0002-6805-8781, e-mail: nech-eva@mail.ru

Julia V. Matveeva

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of the Department of Management and Production Organization
ORCID: 0000-0003-4755-226X, e-mail: dr.ymatveeva@ssau.ru

Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev, Samara, Russia

Abstract

Basic concepts related to analysis and evaluation of teal organizations are reviewed, and generation Z's attitude to the teal organizations implementation in Russia. Article analyzes the classification and basic principles of teal organizations. Regional and federal organizations were reviewed as examples for research implementation. Authors have interviewed Samara University students with their own developed form as part of the research. With the students' answers, the youth's attitude to implementation of teal organizations has been determined and classified. The research data could be used not only for the determination of teal organizations' key qualities mostly valuable for generation Z, but for the determination of key qualities for competent organization of common-typed enterprises by entrepreneurs.

Keywords

Teal organisations, «live» model, self-organization, self-management, generation Z, role of individuals, adhocracy, organization integrity

For citation: Nechvoloda E.A., Matveeva J.V. (2022) Teal organizations in the eyes of generation Z: Implementation problems in Russia. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 23–28.

ВВЕДЕНИЕ

Вместе с развитием общества и изменением жизненной парадигмы изменялся и принцип построения организации, в том числе культурный базис ее коллектива. В последнее время руководители организаций все больше обращают внимание на стиль «бирюзовых организаций» (англ. teal organizations). В этой связи важно разобраться, в чем отличие таких организаций от распространенных сегодня аналогов и насколько этот тип организации развит в Российской Федерации.

ОБЗОР ЗАРУБЕЖНЫХ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В современных условиях все большие и большие обороты принимает использование модели «бирюзовой организации», или, как ее еще называют, модели «живого организма». Прототип данной модели был предложен еще в 1966 году Клером Грейвзом, который создал своеобразную «лестницу» организаций, где каждую ступень выделил как этап развития и дал ей свой цвет [1].

В свою очередь в 2015 г. Фредерик Лалу, ныне бывший, а тогда действующий партнер McKinsey & Company, продолжил идеи Грейвза и сделал ставку на то, что в ближайшее десятилетие руководители организаций по всему миру вновь обратят свой взор на самоорганизованную модель. В своей



статье [2], опубликованной в журнале Strategy+Business, он утверждал, что организации, уделяющие особенное внимание принципу самоорганизации, целостности и эволюционности добьются успеха, а их организационная модель будет значительно эффективнее действующих аналогов в связи с изменяющейся общественной парадигмой. Такой эффект достигается, в свою очередь, вследствие ухода от старых корпоративных установок, например, политических игр внутри руководства, бесконечных совещаний, игнорирования проблем и прочего [3]. Основой статьи стала классификация, предложенная Ф. Лалу в книге «Открывая организации будущего». В ней он выделил 5 основных видов (структур) организаций, сложившихся в ходе исторического развития общества (рис. 1) [1].



Источник: [1]

Рис. 1. История становления моделей организаций по Ф. Лалу

Труды Ф. Лалу в области современного моделирования внутренней среды организации являются достаточно востребованными и пользуются спросом у топ-менеджеров не только зарубежных, но и российских компаний. К примеру, Герман Греф, государственный деятель и председатель правления «Сбербанка России», в одном из своих интервью заявил, что книга «Открывая организации будущего» является одной из трех самых важных книг для успешного человека, наравне с «Прыгни выше головы» М. Голдсмита и «Фокус» Д. Гоулмана [4].

Рассмотрим, в чем заключаются три основных принципа, о которых говорит Ф. Лалу.

1. Самоорганизация. В «бирюзовой» организации нет строгой иерархии, вместо этого здесь установлено структурное распределение и работа в команде.
2. Эволюционная цель. Миссия компании не задается только руководителем, а вместо этого развивается вместе со всеми сотрудниками.
3. Целостность. Работник компании воспринимается не как инструмент достижения цели компании, а как личность, а сама организация – как живой и целостный организм.

Стоит отметить, что в своем анализе организаций Ф. Лалу рассматривал не только производственные предприятия (например, литейный завод FAVI, Франция). Так, в качестве «бирюзовой» организации он анализировал немецкую клинику Хайлигенфельд, государственную школу ESBZ в Берлине, американское издательство Sounds true и другие. Особое внимание он уделил компании Buurtzorg – это голландская компания по уходу на дому, которая не просто выжила среди других похожих по направлению работы компаний с конкурентной моделью, но стала настоящим прорывом и обрела огромный успех [5].

ОБЗОР РОССИЙСКИХ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рассмотрим, есть ли на данный момент такие компании, которые смогли закрепиться на рынке.

Некоторые интернет-ресурсы публикуют статьи о том, что «бирюза» набирает обороты в России. Вместе с тем, если рассматривать сегмент крупных, устоявшихся организаций, то можно наблюдать следующую ситуацию.

ПАО «Сбербанк» пытался внедрить бирюзовую модель, и для снижения рисков руководство приняло решение создать пробные «бирюзовые» офисы в Балашихе (о чем даже был снят мини-сериал «Дневник бирюзы» [6]). Однако через какое-то время офисы сначала были вынужденно закрыты, а после переведены на старый режим работы [7]. Сейчас организация вместо создания отдельных офисов пытается закрепить некоторые принципы «бирюзы» в работе филиалов.

Еще одной российской компанией, решившейся на внедрение модели «бирюзовой» организации, является компания «Вкусвилл». Ее основатель, Андрей Кривенко, начал внедрять один из принципов, принцип целостности, около 9 лет назад. Чуть позже в компании начали внедрять принцип эволюционной цели (что отразилось на ее формате работы). Однако организация так и не стала чисто «бирюзовой», так как на текущий момент не выполняется третий основной принцип – принцип целостности [8]. По состоянию на прошлый год из всего штата организации 10 человек занимают управляющие должности; остальной персонал распределен по саморегулируемым филиалам. По словам основателя, внедрение подобной системы управления позволило компании закрепиться и значительно расшириться на рынке.

Были и провальные попытки внедрения «бирюзовой» модели. Один из ярких примеров – банк Банк24.ру. Его председатель правления, Борис Дьяконов, пытался внедрить в своей команде принципы холакратии – децентрализации, при которой каждый сотрудник имеет право принимать важные решения [9]. К сожалению, компания не пережила внутренний разлад. Более того, были выявлены случаи отмывания доходов, в результате чего лицензия была отозвана Центральным Банком РФ. Однако, несмотря на отзыв лицензии, организация не разорилась – сумма активов превышала обязательства перед кредиторами на 1 млрд рублей [10].

Таким образом, ситуация с «бирюзовыми организациями» противоречива. Дело не только в проблеме закрепления такого стиля организации в конкретном сегменте – зачастую такой стиль невозможно применить из-за несоответствия принципов руководителя с самой бирюзовой моделью. Здесь больше всего ценится самоуправление, свобода в принятии решений, коллективное мнение по поводу решаемых вопросов и проблем, а также внесение любым сотрудником своих предложений, чего не встретишь в большинстве организаций [11].

В то же время стоит отметить, что «бирюзовые организации» набирают популярность среди молодежи и молодых предпринимателей. Причин для такого интереса несколько – это и заимствование европейского опыта, и популярная идея свободы и творчества, уже используемая в адхократических структурах. Но действительно ли молодое поколение Z оценивает бирюзовые организации только положительно? Каково его отношение к ключевым позициям бирюзовой структуры и насколько отличаются мнения работающих и неработающих студентов?

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для ответа на поставленные вопросы, а также для анализа отношения поколения Z к модели «бирюзовой» организации нами был проведен опрос при помощи собственной разработанной анкеты (приложение 1) на основе Google формы. Участниками опроса стали студенты 1-4 курса бакалавриата и 1-2 курса магистратуры института экономики и управления Самарского университета. Ответы студентов анализировались по определенному принципу (табл. 1).

Таблица 1

Принцип оценивания ответов респондентов

Вес						
Значение	№	Параметр	Да	Нет		
0,3	1	Работает ли студент?	1	0		
			Да	Нет	Другое	
0,15	2	Жизнеспособна ли самоорганизация?	1	0	0,5	
			Да	Нет	Другое	
0,15	3	Замена KPI на «цель и ценности»?	1	0	0,5	
			Да	Нет	Другое	
0,15	4	Личностное построение?	1	0	0,5	
			Цель	Процесс	Взаимоотношения	
0,1	5	Что важнее при работе?	0,1	0,3	0,5	
			Да	Да>Нет	Нет>Да	
0,15	6	Роль личности	1	0,5	0,33	
					Нет	

Составлено авторами по материалам исследования

РЕЗУЛЬТАТЫ

Таким образом, были проанализированы ответы студентов бакалавриата и магистратуры института экономики и управления, из которых 58 % на данный момент работают. Ответу студента присваивался определенный коэффициент, который при подсчете результата соотносился с весовым значением вопросов. По результатам опроса были сделаны следующие выводы:

- 1) большинство как работающих, так и не работающих студентов положительно ответило на вопросы, связанные с основными принципами «бирюзовой организации»;
- 2) 68 % опрошенных считают, что самоорганизация работы на предприятиях в РФ возможна;
- 3) 66 % опрошенных считают, что замена КРП на принцип «цель и ценности» является перспективной идеей;
- 4) 76 % опрошенных ответили, что принцип личностного построения отношений в компании вместо строго регламентированного является жизнеспособным;
- 5) для 46 % опрошенных наиболее важным фактором в работе является процесс, для 30 % опрошенных – цель, и еще для 22 % опрошенных – личностные взаимоотношения. Стоит отметить, что 1 респондент в качестве важного фактора выбрал деньги;
- 6) 50 % опрошенных считают, что роль личности скорее важна, чем не важна в работе предприятия. В то же время 42 % ответили, что роль личности определено важна в работе предприятия.

С учетом полученных результатов и выводов мы также предприняли попытку оценить отношение студентов к проблеме внедрения «бирюзовых» организаций в РФ математически. Для этого мы выделили 60 % взвешенную долю коэффициентов и сравнили ответы студентов с установленным определяющим фактором. В результате, на основе полученных ответов и с учетом погрешностей было установлено, что 60 % опрошенных положительно относятся к внедрению «бирюзовых» организаций в РФ, 12 % – нейтрально, и 28 % отрицательно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, по результатам исследования было установлено, что поколение Z в целом положительно относится к бирюзовым организациям и их внедрению в России. Такие выводы были сделаны, исходя из ответов на вопросы, связанные со структурными принципами рассматриваемых организаций.

Бирюзовые организации, по сравнению с другими структурными видами организаций, распространенными в России, обладают ярко выраженными принципами свободы и творчества. Скорее всего, для состоявшихся руководителей и предпринимателей внедрение принципов бирюзовой организации в собственные предприятия окажется невозможным из-за несоответствия их (принципов) с видением руководителя. Однако для молодого поколения и будущих предпринимателей попытки создания организаций на основе бирюзовых принципов могут стать вполне логичным и обоснованным решением.

Библиографический список

1. Лалу Ф. Открывая организации будущего [*Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*]. Пер. с англ. В. Кулябиной; науч. ред. Е. Голуб. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2016. 432 с.
2. Laloux F. The future of management is teal. *Strategy+Business*. 2015; 80. <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921> (дата обращения: 09.01.2022).
3. Бутов А.В. Отечественный и зарубежный опыт развития бирюзовых организаций. *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*. 2019;2(104):153–162. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-2-153-162>
4. Кучкова Е. *Парадигмы мышления. Уровни зрелости: личности, общества, организации, государства, системы*. <https://www.serge-raikovich.com/articles/snob-ru/9267-paradigmy-myshleniia-yrovni-zrelosti> (дата обращения: 10.01.2022).
5. Фуколова Ю. Бирюзовый след. *Harvard Business Review. Россия*. <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792137> (дата обращения: 10.01.2022).
6. Аржанова Я. «Дневник бирюзы»: как Сбербанк становится организацией будущего. *Neo HR*, 19 янв 2017. https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/dnevnik-biryuzu-kak-sberbank-stanovitsya-organizatsiyey-budushchego (дата обращения: 10.01.2022).
7. Разгуляев В. Почти бирюзовые организации: три примера из России. *VC.RU*, 7 ноя 2018. <https://vc.ru/future/50261-pochti-biryuzovye-organizacii-tri-primera-iz-rossii> (дата обращения: 10.01.2022).

8. Боровикова Д. Холакратия и «Точка»: как в онлайн-банке для бизнеса отказались от начальников. <https://www.business.ru/article/2323-holakratiya-i-tochka-kak-v-onlayn-banke-dlya-biznesa-otkazalis-ot-nachalnikov> (дата обращения: 10.01.2022).
9. Житкова В. Бизнес «бирюзового» управления. Как работают российские компании без начальников. RBC. Газета. 183(2439)(0510). *Свое дело*. 04 Окт 2016. <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802/> (дата обращения: 10.01.2022).
10. Лепилина А. Бирюзовые организации в России: опыт Сбербанка. *МИФ*. 6 июля 2016 <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/06/biryuzovye-organizacii-na-praktike/> (дата обращения: 10.01.2022).
11. Чуланова О.Л. Бирюзовые организации в России и за рубежом: концептуальные подходы и практические результаты. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2017;4-3:150–153.

References

1. Laloux F. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Trans. from Eng. V. Kulabina; E. Golub (sci. ed.). M.: Mann, Ivanov i Ferber; 2016. (In Russ.).
2. Laloux F. *The future of management is teal*. 2015; 80. <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921> (accessed 10.01.2022).
3. Butov A. Home and overseas experience in developing turquoise organization. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2019;2(104):153–162. (In Russ.). <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-2-153-162>
4. Kuchkova E. Paradigms of thinking. Levels of maturity: personalities, communities organizations, nations, systems. <https://www.serge.raikevich.com/articles/snob-ru/9267-paradigmy-myshleniia-yrovni-zrelosti> (accessed 10.01.2022).
5. Fukolova Y. Teal trail. *Harvard Business Review. Russia*. <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792137> (accessed 10.01.2022).
6. Arzhanova Y. “Teal diary”: how does Sberbank become an organization of the future. *Neo HR*. 19 Jan 2017. https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/dnevnik-biryuzy-kak-berbank-stanovitsya-organizatsiyey-budushchego (accessed 10.01.2022).
7. Razgulyaev V. Almost teal organizations: three examples from Russia. *VC.RU*, 7 Nov 2018. <https://vc.ru/future/50261-pochti-biryuzovye-organizacii-tri-primera-iz-rossii> (accessed 10.01.2022).
8. Borovikova D. Holacracy and “Tochka”: how has an online business bank refused the cash. <https://www.business.ru/article/2323-holakratiya-i-tochka-kak-v-onlayn-banke-dlya-biznesa-otkazalis-ot-nachalnikov> (accessed 10.01.2022).
9. Zhitkova V. “Teal” management business. How do Russian companies work without cash. *RBC. Newspaper*. 183(2439)(0510). *Own business*. 04 Oct 2016. <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802/> (accessed 10.01.2022).
10. Lepilina A. Turquoise organisations in Russia: the experience of Sberbank. *MIF*. July 6, 2016. <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/06/biryuzovye-organizacii-na-praktike/> (accessed 10.01.2022).
11. Chulanova O. Teal organizations in Russia and abroad: conceptual approach and practical results. *Aktualnye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. 2017;4-3:150–153. (In Russ.).