

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А. В. Бутов

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Трансформация организаций – закономерный и непрерывный процесс, обеспечивающий развитие всех сфер экономики и общества. Теории и практике создания нового типа организаций, в полной мере раскрывающих потенциал каждого сотрудника, и посвящена эта статья. Автором исследована эволюция развития организаций за последние 100 тысяч лет, раскрыты основы теории бирюзовых организаций Ф. Лалу, описаны три открытия этой теории и важнейшие характеристики бирюзовых организаций, кардинально изменяющие современную систему управления и обеспечивающие настоящий прорыв в повышении ее эффективности. Особое внимание в статье уделено специфике внедрения модели бирюзовой организации в российских и зарубежных компаниях. Представлены основные элементы организационной модели известных зарубежных бирюзовых компаний – Buurtzorg, Sun Hydraulics, FAVI, успешно функционирующих в разных сферах деятельности. Раскрыты конкурентные преимущества этих компаний, работающих по бирюзовым принципам управления и демонстрирующих стремительный рост в основных направлениях деятельности. Автором изучен опыт создания бирюзовых организаций в России на примере компании «ВкусВилл», Сбербанка, Модульбанка и интернет-банка «Точка», определены основные бирюзовые принципы, внедренные в практику управления этих организаций, их результаты и перспективы развития, рассмотрены проблемы, связанные с ограниченным использованием бирюзовой модели. Представленная статья содержит конкретные рекомендации по внедрению бирюзовых принципов в практику работы отечественных компаний.

Ключевые слова: бирюзовая организация, самоуправление, социальное партнерство, организационная структура, пирамида потребностей, познание, логика, мировоззрение, рациональность, целостность, коучинг, полномочия, координация, корпоративные обещания.

HOME AND OVERSEAS EXPERIENCE IN DEVELOPING TURQUOISE ORGANIZATION

Alexander V. Butov

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Transformation of organizations is a regular and continuous process proving the development of all spheres of economy and society. The article deals with the theory and practice of establishing organizations of the new type, which can reveal the potential of every employee. The author investigated the evolution of organization development for the last 100 years, showed the foundations of the theory of turquoise organizations by F. Lалу and described three discoveries of this theory and the essential characteristics of the turquoise organizations, which could crucially change the current system of management and provide a real breakthrough in raising its efficiency. Special attention is paid to specificity of introducing the model of turquoise organization in Russian and overseas companies. Key elements of the organizational model of well-known foreign turquoise companies, such as Buurtzorg, Sun Hydraulics, FAVI, working in different fields, were given in the article. Competitive advantages of these companies working by turquoise principles of management and showing fast growth in key lines of activity were demonstrated. The author studied the experience of establishing turquoise organizations in Russia (the VkusVill company, the Saving bank, the Modulbank and the internet-bank Tochka) and identified the basic turquoise principles introduced in management of these organizations, their results and prospects of development and analyzed problems connected with limited use of the turquoise model. The article provides concrete recommendations aimed at introduction of turquoise principles in practice of Russian companies' work.

Keywords: turquoise organization, self-governance, social partnership, organizational structure, needs pyramid, cognition, logics, world outlook, rational integrity, coaching, authorities, coordination, corporate promises.

Мы превратили работу в давящее безрадостное дело: это место, где выполняют то, что велят, не участвуют в принятии решений и не используют свои таланты.

Деннис Бакке

Современная эпоха привела к появлению новой картины мира, в которой самоуправление заменяет бюрократическую организационную модель. Сегодня многие ощущают, что административные методы управления исчерпали себя и растет разочарование людей в работе механистических организаций. Большинство организаций чувствуют это, инициируя частые реорганизации для того, чтобы кардинально изменить существующую систему управления.

Работая консультантом McKinsey, Фредерик Лалу занялся изучением новых способов управления компаниями. Результаты своих исследований он изложил в книге «Открывая организации будущего», где открыл новую организационную модель – бирюзовую организацию. Описывая эволюцию моделей управления на протяжении последних 100 тысяч лет, он пришел к выводу, что новые организационные модели появлялись в ряде организаций еще до перехода на новую ступень развития общества (как это происходит сегодня с появлением бирюзовых организаций). Каждый переход к новой организационной модели открывал новую эру в истории человечества. Причем при смене моделей управления менялось все: общество (от семейных групп к племенам, империям и национальным государствам), экономика (от собирательства к скотоводству, земледелию, промышленному производству и цифровой экономике), система управления (от централизации к децентрализации и самоуправлению) [3. – С. 18].

Инфракрасная парадигма возникла в период от 50 до 100 тыс. лет назад, пурпурная – 15 тыс. лет назад, затем возникли остальные парадигмы, которые существуют и сегодня: красная, янтарная, оранжевая, зеленая и бирюзовая. Сегодня далеко не все из них доминируют. Так, красная парадигма существует только в крими-

нальном мире; янтарная представлена в основном в госструктурах, армии, религиозных организациях и школах; оранжевая доминирует в большинстве коммерческих организаций; зеленая – в компаниях, создающих уникальную притягательную корпоративную культуру (Starbucks, Southwest Airlines, Google, «Аэрофлот»).

Возникшая несколько лет назад бирюзовая организационная модель соответствует стадии самореализации в пирамиде Абрахама Маслоу, т. е. высшей стадии его пирамиды потребностей [6. – С. 68].

В бирюзовых организациях повышается эффективность работы сотрудников, прежние корпоративные установки исчезают, включая политические игры, бюрократические правила и процедуры, бесконечные совещания, избыточную секретность, выдачу желаемого за действительное, игнорирование проблем, возведение барьеров между подразделениями и централизацию власти.

История человечества тесно связана с эволюцией организационных моделей, каждая из которых была очередным открытием, позволившим людям решать все более сложные задачи. С появлением бирюзового мировоззрения изменился взгляд на *организации*: они стали рассматриваться как *живые организмы* [1]. В оранжевой парадигме организации сравнивались с машинами, в зеленой – с семьями. Этот подход создатели бирюзовых организаций считают ограниченным. Они не хотели быть руководителями, нажимающими на кнопки и рычаги механистической организации, или отцами для своих сотрудников. Они хотели создать живые организации с самодостаточными и ответственными людьми, а не безликими исполнителями или детьми. Этот подход раздвигает горизонты: больше не нужно проектировать организации как бездушные механизмы, можно просто отпустить их на свободу.

Выделим *три важнейших открытия бирюзовых организаций*.

1. *Самоуправление*. Концентрация власти на вершине иерархической пирамиды, разделение сотрудников на власть имущих и обделенных властью порождают массу проблем, преследующих организации на протяжении всей их истории. Власть превращается в дефицитный товар, за который начинается непрекращающаяся борьба. Это неизбежно раскрывает темные стороны человеческой природы: неограниченные амбиции, политиканство, недоверие, страх и алчность. А у подножья пирамиды остаются бесправные исполнители, испытывающие два опустошительных чувства – безразличную покорность и горькую обиду.

Отсутствие мотивации сотрудников – побочный эффект неравного распределения власти в организациях. Лишь для корпоративной элиты работа стала местом самовыражения, а для абсолютного большинства – это каторга, место, где зарываются таланты и лучшее время нашей жизни, которое сдается в аренду за скромную заработную плату.

Поэтому важнейшее открытие бирюзовых организаций – это возможность преодолеть вековую проблему неравного распределения власти при помощи новой организационной структуры, в которой никто не обладает властью над другими. И это делает организации только сильнее. Бирюзовые организации быстро и эффективно решают задачи любого уровня сложности, используя систему взаимодействия равноправных коллег, где нет места иерархии и контролю.

2. *Целостность*. Люди часто противопоставляют разум и чувства, мужское и женское начало и вместе с тем утрачивают ощущение единства и внутренней связи с природой. Традиционные организации всегда поощряли сотрудников только за узкопрофессиональные качества, игнорируя другие их способности, разделяя их по отделам, рангам, результатам работы. От них требовали решительности, уверенности в себе, демонстрации силы и избавле-

ния от сомнений. В бирюзовых организациях стремятся к целостности, побуждают сотрудников обратиться к своей сущности и быть на работе самим собой, что определяет следующие характеристики новой модели управления:

– *целостный подход к взаимодействию с окружающими*. На янтарной и оранжевой стадиях конфликты никогда не прекращаются: не соглашаясь с оппонентами, люди осуждают их, считают, что они не правы, и делят окружающих на своих и врагов. На зеленой стадии люди терпимы к любым мнениям, ищут компромиссы и считают, что все истины ценны. На бирюзовой стадии люди также отказываются от критических оценок противоположных мнений и строят сообщество, свободное от осуждения любых взглядов и критики;

– *целостный подход к жизни и природе*. На бирюзовой стадии мы укрепляем свою связь с природой, избавляемся от ненужных потребностей, больше ценим не вещи, а отношения.

3. *Эволюционная цель*. Бирюзовые организации живут собственной жизнью и обладают собственным представлением о выборе направлений деятельности, что и определяет формирование у них новых качеств:

– *принятие решений на основе внутренних убеждений*. Люди обычно принимают решения на основании внешних факторов – мнения окружающих, прогнозов аналитиков и т. п. С точки зрения красной парадигмы лучшее решение – когда получают все то, что хотят, с янтарной – только то, что соответствует корпоративным интересам и ценностям. С точки зрения оранжевой парадигмы критерием принятия решения является его эффективность. В зеленой парадигме решения принимают в целях достижения гармонии с природой и обществом, а в бирюзовой принятие решения должно осуществляться только на основе внутренней убежденности в его справедливости и общественной пользе. Избавившись от страхов, мы можем при-

нимать смелые и рискованные решения, соответствующие нашим убеждениям;

– *поиск истинного призвания.* Люди проживают жизнь в постоянной гонке за успехом, богатством и любовью, даже не пытаясь выяснить свое истинное предназначение и призвание. Бирюзовая парадигма требует от нас глубокого самоанализа, четкого определения цели нашей жизни: мы должны найти в себе полученный от природы дар и развивать его для служения человечеству;

– *ставка на сильные стороны.* Когда мы ставим перед собой заурядные сиюминутные цели, не соответствующие нашей природе, ценностям и идеалам, мы растрачиваем силы и энергию в бесполезной борьбе, в которой нам не победить. Жизнь призывает нас заниматься только тем, к чему у нас есть способности, в чем мы всех превосходим и что нас действительно вдохновляет. Нам просто нужно найти свой путь и никуда с него не сворачивать;

– *мудрость за пределами рациональности.* Оранжевая парадигма основана на рациональности и поиске максимальной эффективности. Любой способ оценки, кроме анализа фактов и формальной логики, признается иррациональным. Зеленое мировоззрение, наоборот, с подозрением относится к рациональности, предпочитая прислушиваться к интуиции. Бирюзовое мировоззрение соединяет воедино эти методы познания, считая, что они вполне совместимы.

Зарубежный опыт развития бирюзовых организаций

Наиболее широкое развитие бирюзовые организации получили за рубежом: это компании Buurtzorg, Sun Hydraulics, FAVI и др.

Перечислим принципы работы зарубежных бирюзовых организаций.

1. *Самоуправление: отсутствие менеджеров низового, среднего и высшего звена.* Конечно, во всех перечисленных организациях есть исполнительные директора, но они выполняют представительские функции,

делегируя принятие управленческих решений самоуправляемым командам.

Нидерландскую некоммерческую патронажную организацию Buurtzorg основал в 2006 г. Йос де Блок. В его компании медики работают небольшими группами по 10–12 человек, обеспечивая комплексное лечение 50 инвалидов и престарелых граждан. Самоуправляемые команды отвечают за медицинское обслуживание своих пациентов, самостоятельно решают, сколько пациентов будут обслуживать, ведут запись пациентов, планируют цели и результаты работы, составляют рабочие графики, решают, где открыть офис и как его обустроить, как взаимодействовать с местными аптеками, больницами и врачами. Члены команды сами контролируют работу, организуют обучение, решают, как распределить задачи и пациентов. При этом в команде нет лидера – все вопросы решаются коллективно.

Компания эффективно самоуправляется, прежде всего за счет программ поддержки – тренингов и коучинга. В Buurtzorg нет региональных менеджеров, но есть региональные коучи, которые не обладают властью над командой, не имеют права принимать за нее решения, не отвечают за результаты ее работы, у них нет целевых показателей, они не получают бонусы за хорошую работу команды. Хотя коучи не имеют иерархической власти, они играют решающую роль, оказывая постоянную поддержку командам. Они важнейший источник информации, но их главная задача – задавать правильные вопросы для принятия самостоятельных решений [3. – С. 92].

2. *Минимум функций центрального офиса.* В бирюзовых организациях, в отличие от традиционных корпораций, центральный аппарат сведен к минимуму. Там понимают, что отсутствие мотивации на местах невозможно перекрыть экономией от централизации ряда функций. Сотрудники центрального офиса не имеют властных полномочий, они поддерживают команды, вмешиваясь только по их просьбе. В цен-

тральном офисе Buurtzorg работают всего 30 сотрудников, оперативно отвечающих на письма и звонки 7 000 медработников организации. Никто из них не занимается записью пациентов, работой колл-центра, планированием. Здесь нет службы по персоналу. Все функции и управленческие полномочия переданы командам.

3. *Минимум совещаний, отсутствие консенсуса.* В бирюзовых организациях необходимость в многочисленных совещаниях отпадает: никто больше не встречается на высшем и среднем уровнях управления. Все вопросы решаются в каждой отдельной команде. Французская производственная компания FAVI, выпускающая детали и комплектующие для крупнейших европейских автопроизводителей («Фольцваген», «Ауди», «Вольво»), состоит из 21 самостоятельной команды с числом сотрудников от 15 до 35 человек. Здесь проводятся только три вида регулярных собраний: краткое обсуждение текущих дел в начале каждой смены, еженедельная встреча с менеджером по продажам для обсуждения заказов и ежемесячная встреча с открытой повесткой дня для обсуждения проблем [3. – С. 98].

В компании Buurtzorg проводятся общие собрания с открытой повесткой дня для представителей различных команд только 4 раза в год, чтобы не делать команды зависимыми от центрального офиса.

При проведении собраний и совещаний команда выбирает ведущего, который не делает заявлений, не выносит решений, а только формирует список тем для обсуждения и задает наводящие вопросы. Сначала все предложения фиксируются, затем они дополняются, уточняются или пересматриваются. И наконец, предложение выносится на голосование. Здесь никто не стремится к достижению консенсуса, достаточно согласия большинства. Нельзя наложить вето на принятие решения только потому, что вы поддерживаете другое решение. Никто не может навязать группе свое решение. Если все же группа зашла в

тупик, то обращаются за советом к другим группам.

4. *Координация работы команды.* В традиционных организационных структурах координацией действий сотрудников занимаются их руководители или администрация головного офиса, а в бирюзовых организациях – сами команды. Например, выравнивание нагрузки в компании FAVI осуществляется следующим образом: заказы поступают неравномерно: в один день – аврал, в другой – простой. В этом случае представители различных команд встречаются и наиболее загруженные предлагают всем желающим поработать над своим заказом на добровольной основе [3. – С. 102].

5. *Доверие вместо контроля.* При отсутствии менеджеров низового, среднего и высшего звена бирюзовые организации обходятся без традиционных механизмов контроля, они работают на основе взаимного доверия. До перехода компании FAVI на бирюзовые принципы работы в ней использовались традиционные инструменты контроля за соблюдением дисциплины: фиксировалось время прихода и ухода, регистрировался объем произведенной продукции, каждая минута опоздания и выработка ниже нормы отражались на зарплате рабочих. После трансформации компании в бирюзовую организацию регистрацию прихода/ухода и нормы выработки отменили, а производительность труда возросла. Рабочие поняли, что оптимальная физическая нагрузка формируется, когда тело самостоятельно выбирает ритм и величину нагрузки, а не установленные нормы выработки. Когда регистрировались все трудозатраты, рабочие уходили от станка строго по графику, когда же все это отменили, они стали задерживаться, чтобы побыстрее завершить работу.

Сегодня доверие в компании FAVI шире отмены регистрации прихода и ухода или норм выработки: ключи от машин компании свободно висят в открытом месте, и любой рабочий может взять машину, чтобы отправиться к поставщику или клиенту без специального разрешения. В компании

открыт склад, и каждый может взять все, что ему необходимо, оставив только запись в журнале. Когда растёт доверие, растёт и ответственность: никто не ворует.

6. *Рабочие группы формируются из добровольцев.* Ещё одна бирюзовая организация – международная промышленная компания Sun Hydraulics, которую создал инженер Боб Коски в 1970 г., превратив ее в «здоровую, самоуправляемую и неформальную» организацию, лишённую «отравленной и грубой атмосферы бюрократии и запугивания» [3. – С. 109]. В его компании нет отделов качества, планирования и закупок. Там не контролируется время начала и окончания работ, сроков изготовления продукции, нет системы сдельной оплаты труда: люди работают в самоуправляемых группах, а компания имеет блестящую репутацию по качеству продукции и уровню обслуживания клиентов. Акции компании Sun Hydraulics котируются на фондовой бирже NASDAQ. Компания работает с прибылью более 30 лет подряд, и в ней не было сокращения персонала даже в кризисные годы.

Sun Hydraulics является высокотехнологичной компанией, одновременно разрабатывающей сотни продуктов по заказам клиентов, но управление проектами радикально упрощено в соответствии с системой Agile: здесь нет менеджеров проектов, проектные группы формируются спонтанно и распадаются после завершения проекта [3. – С. 111].

7. *Без организационной структуры, должностных инструкций и названий должностей.* Янтарные и оранжевые организации не могут существовать без организационных структур управления. Люди здесь приспособляются к своим должностям и инструкциям для сохранения работы и продвижения по службе. В бирюзовых организациях люди не должны соответствовать заранее определённым функциям. Их деятельность связана с решением широкого круга задач в соответствии с их желаниями и талантами, а также потребностями организации.

Традиционные задачи менеджера (определять направление деятельности, составлять бюджет, анализировать, планировать, организовывать и измерять полученные результаты, контролировать работу сотрудников и поддерживать коммуникации) теперь распределены среди всех членов команды. Рабочий в FAVI может управлять несколькими станками, отвечать за поставку материалов для всей команды, отвечать за подбор новых членов команды и т. д. Здесь отсутствуют должности, никто не занимается составлением должностных инструкций. В традиционных организациях должности – это элемент статуса, символ успеха и принадлежности к элите. Там сотрудники борются за повышения, новые должности, привилегии. В бирюзовых организациях должности – это ненужный соблазн, отвлекающий от дела, ловушка, дающая иллюзию того, что мы выше и лучше других.

8. *Зарплата и материальное вознаграждение.* В янтарных организациях считают, что платить надо в соответствии с должностью и что сотрудников не нужно материально поощрять за рост производительности труда. В оранжевых организациях полагают, что людей нужно стимулировать прежде всего за получение наилучших результатов, а также поощряют значительное неравенство в оплате труда. В зелёной организации не одобряют соревновательную природу индивидуальных материальных поощрений и значительных различий в зарплатах. В бирюзовых организациях стремятся неравенство в зарплатах свести к минимуму. В FAVI отменили почасовую оплату, всем установили фиксированную оплату, а при получении высокой прибыли каждый сотрудник ежегодно получает бонус в 4 тыс. долларов. Зарплата генерального директора ограничена и не может в 14 раз превышать минимальную заработную плату в организации.

В бирюзовых организациях сотрудники сами назначают себе заработную плату с согласия своих коллег. Также здесь определяется минимальная зарплата, чтобы все

могли удовлетворить свои базовые потребности. При отсутствии менеджеров процессом назначения зарплат управляет команда, сотрудники назначают себе зарплату сами, используя внутреннее консультирование, учитывающее мнения коллег.

Отечественный опыт развития бирюзовых организаций

Вслед за западными компаниями бирюзовые организации получили распространение и в России. Общим в российских и зарубежных компаниях является то, что инициаторы их создания – это собственники и топ-менеджеры компаний.

Процесс создания бирюзовых организаций у нас начался с розничной торговли. «Если бы не «бирюзовая» стратегия, компании, скорее всего, вообще бы не было», – вспоминает основатель розничной сети «ВкусВилл» Андрей Кривенко¹. За последние десять лет благодаря этой стратегии он с нуля создал сеть, состоящую на 30 января 2019 г. из 622 магазинов «ВкусВилл». Информационное агентство «INFOLine-Аналитика» провело исследование, согласно которому к концу 2019 г. торговая сеть компании может расширяться до 1 000 магазинов «ВкусВилл». В агентстве отмечают, что сегодня сеть магазинов стремится открывать по 20 новых торговых точек в месяц и предполагает увеличение темпа в два раза².

Перечислим основные принципы работы российских бирюзовых организаций.

1. *Принцип самоуправления.* Этот принцип Андрей Кривенко ввел еще в 2013 г., а сегодня из 5 675 сотрудников компании только восемь человек занимают управляющие должности. Все ключевые решения в компании принимаются на основе советов продавцов. Во «ВкусВилл» нет привычной иерархии «начальник – подчиненный». «Мы работаем ради покупателя, а ближе всего к покупателю именно че-

ловек за прилавком», – говорит Андрей Кривенко³.

2. *Свободный график не для всех, корпоративные обещания и добровольное посещение собраний.* Сотрудники центрального офиса «ВкусВилл» работают по свободному графику – сами выбирают время прихода и ухода. Продавцы в магазинах не могут позволить себе свободный график – они только совместно составляют рабочие графики. Главное для всех работников компании – выполнение корпоративных обещаний, которые сотрудники устанавливают совместно друг с другом. Обещания каждый сотрудник дает своему заказчику внутри компании, например, водители-экспедиторы обещают продавцам доставить в магазин определенное количество товара, а распределительному центру – развезти все заказы вовремя. В компании действует строгий принцип «естественного отбора»: те, кто не выполняет обещания, теряет заказчиков, а вместе с ними доходы и место в компании. От качества выполнения обещаний зависит доход сотрудника. «Каждый сотрудник – это предприниматель в рамках одной большой компании. Если он делает свое дело плохо, он не получает прибыли, – объясняет А. Кривенко. – Так, например, у продавцов вообще нет фиксированной ставки: весь их доход зависит от объема продаж»⁴.

Система самоуправления здесь достаточно жесткая: риски неправильного выбора места при открытии нового магазина лежат в значительной мере на продавцах. Средний объем инвестиций сети в открытие одного магазина «ВкусВилл» площадью от 110 до 130 кв. м составляет от 4 до 4,5 млн рублей. Поэтому компания, вкладывая значительные средства в каждую торговую точку, экономит на текущих затратах, используя только сделную форму оплаты труда и устанавливая короткие сроки выхода на безубыточность и окупаемость. Но такой подход устраивает да-

¹ URL: https://www.rbc.ru/own_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802

² URL: retail-life.ru/vkusvill

³ URL: https://www.rbc.ru/own_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802

⁴ Там же.

леко не всех сотрудников компании. «Вам будут говорить, что все зависит только от вас, поднимайте выручку и получите хорошую зарплату. Только менеджеры не хотят признавать факт проходимости. В их понятии возможно сделать такую же выручку с проходимостью в 100–120 человек, как при проходимости 200–230 человек. Никакого оклада, голая сделка. Отменили минималку – раньше знала, что 1 500 получишь обязательно, а теперь только 5% с выручки. Есть точки, где меньше 1 000 за смену получают, и это за 12 часов адского труда», – жалуется бывшая сотрудница «ВкусВилл» Алена¹. Но все сотрудники признают, что компания платит «белую» зарплату вовремя, а в успешных магазинах доходы продавцов ежемесячно достигают 70–90 тыс. рублей.

Обмен обещаниями, обсуждение проблем и конфликтов проходят по электронной почте, в чатах мессенджеров или на общих собраниях, на которые можно и не ходить.

3. *Отсутствие корпоративной культуры.* Если в оранжевых организациях пытаются сплотить работников с помощью навязываемой сверху корпоративной культуры, дресс-кода и тим-билдинга, то в бирюзовых сотрудники сами выбирают, как им работать и отдыхать. Однажды во «ВкусВилл» решили всем составом сплавиться на байдарках, но под затеей подписались всего три человека. Больше массовых мероприятий Кривенко не пытался устраивать.

4. *Уязвимость от мошенников.* По мнению Андрея Кривенко, система нуждается в совершенствовании: «Работать по совести с бесовестными людьми очень сложно: они часто играют на доверии». Так, однажды партнерская служба доставки, которая должна была перечислять оплату, полученную от заказчиков, на расчетный счет компании, начала работать с задержками. Когда сумма долга выросла до 5 млн рублей, компания перестала отвечать на звонки, а Кривенко понял, что компанию «кинули». «Эта ситуация научила нас тща-

тельнее отбирать партнеров, но веру в систему не отняла», – убежден Андрей².

Андрей Кривенко считает, что бирюзовые компании – модель будущего: через 15–20 лет все компании в странах с развитой экономикой перейдут на такую систему управления. Для России она вообще очень характерна. «Русская культура строится как раз на совести, а не на соблюдении законов, поэтому «бирюзовая» теория должна отлично работать в наших условиях»³.

Переход к бирюзовым принципам управления начинает происходить и в отечественной банковской сфере, хотя в зарубежных банках нет примеров подобных трансформаций в связи с высокими кредитными и прочими рисками. Борис Дьяконов, бывший председатель правления Банк24.ру, начал внедрять принципы бирюзовой организации в своей организации, но не успел завершить эту работу, так как в 2014 г. ЦБ РФ отозвал у банка лицензию. По версии регулятора действующая в банке система организации внутреннего контроля в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма не препятствовала вовлеченности кредитной организации в обслуживание теневого сектора экономики. Следует отметить, что на момент отзыва лицензии у кредитной организации сумма реальных активов превышала обязательства перед кредиторами на 1 млрд рублей, что совсем не характерно для большинства разоренных банков, лишенных лицензий, с выведенными за рубеж активами и миллиардными обязательствами перед кредиторами и государством.

Сейчас Дьяконов развивает вместе со своей командой новый проект – интернет-банк для предпринимателей «Точка». Работу в «Точке» Дьяконов сразу начал строить по бирюзовым правилам. Все менеджеры стали работать в одном помещении

¹ URL: pravda-sotrudnikov.ru

² URL: https://www.rbc.ru/own_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802

³ Там же.

вместе с программистами и операторами поддержки (что, впрочем, распространено и в зеленых организациях) [1].

В «Точке» также работает *система внутрикорпоративных обещаний*. Связанные между собой отделы на общих собраниях общаются, чего они ждут от коллег: например, чтобы отдел продаж работал эффективно, программисты должны до конца месяца доработать новую версию программного обеспечения интернет-банкинга. Вынося любой вопрос на открытое обсуждение с получением конкретных обещаний, процесс его решения значительно упрощается и ускоряется.

Получив свободу от директив сверху, сотрудники начали работать эффективнее. «Юристы – традиционно самые бюрократизированные люди в компании: они заставят клиента снова и снова приходить в офис, чтобы подписывать тонну документов, даже если знают, что часть людей может не выдержать и уйти в другой банк. Но если юристы работают в связке с продавцами, то реально пытаются уменьшить боль клиента», – уверяет глава «Точки»¹.

Вместе с тем, по мнению совладельца и управляющего директора Модульбанка Олега Лагуты, по принципам самоуправления могут работать далеко не все кредитные организации. В Модульбанке только часть сотрудников работает в свободном режиме внутри компании – пользуются неограниченными правами, гибким графиком и сами формируют свой доход. Большинство сотрудников остаются на позициях подчиненных и исполнителей, поэтому создавать бирюзовую кредитную организацию в чистом виде не только невозможно, но и бессмысленно. «В банке, например, есть отделы, которые должны работать от звонка до звонка – иначе просто не смогут выполнять свои функции. Вводить для них свободный график по меньшей мере странно», – отмечает О. Лагута. Зато самоуправление хорошо работает в творческих сферах: в банке, на-

пример, это подходит для команд, создающих новые услуги, IT-разработчиков².

Опыт Сбербанка

В Среднерусском банке Сбербанка России, расположенном в Балашихе, пять отделений перешли к работе по модели бирюзовой организации. Цель этого эксперимента – максимальное использование потенциала каждого сотрудника. Руководители офисов стали коучами, задача которых состоит не в руководстве и контроле за работой подчиненных, а в обучении сотрудников самостоятельному принятию решений. Единственным критерием оценки сотрудников здесь стала удовлетворенность клиентов качеством обслуживания. Все прежние критерии оценки персонала (показатели KPI, прибыли и финансовой эффективности) были отменены. В новой бирюзовой парадигме сотрудники учатся быть самостоятельными и несут ответственность за свои решения.

По словам Грефа, пока рано говорить о том, насколько быстро и массово получится внедрить эту систему самоуправления в других отделениях банка, но результаты обнадеживают: «Здесь все совсем не так, как у нас принято в банке. Замечательные коучи в отделениях, и очень интересные результаты первых месяцев работы. И я думаю, что это правильный путь, которым мы будем двигаться дальше. У всей команды появляется чувство собственника: они чувствуют себя ответственными за построение длительных отношений с клиентами, и это очень сильно повышает вовлеченность и удовлетворенность людей работой. Очень многие процессы трансформируются. Мы видим самое главное – горящие глаза у клиентов. Ради этого стоит проводить подобные эксперименты»³.

В заключение следует отметить, что в России процесс создания бирюзовых организаций находится еще на начальной стадии, ряд принципов этих организаций до сих пор не внедрен (например, в самой ус-

¹ URL: https://www.rbc.ru/own_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802

² Там же.

³ Там же.

пешной и приверженной этим принципам компании «ВкусВилл» для продавцов нет фиксированной оплаты – только установленный централизованно процент с про-

даж), поэтому многие сотрудники активно выражают свое недовольство и эффект от данной модели управления еще невелик.

Список литературы

1. *Ари де Гиус*. Живая компания. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в СПб, 2004.
2. *Коллинз Дж.* Как гибнут великие. И почему некоторые компании не сдаются. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.
4. *Люка Ф. Де, Хейз Дж.* Начни с малого. Правила ведения бизнеса от основателя Subway. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
5. *Макиавелли Н.* Избранные сочинения. – М. : Художественная литература, 1982.
6. *Маслоу А.* Мотивация и личность. – СПб. : Питер, 2010.

References

1. Ari de Gius. Zhivaya kompaniya [Living Company]. Saint Petersburg, Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Saint Petersburg, 2004. (In Russ.).
2. Collins J. Kak gibnut velikie. I pochemu nekotorye kompanii ne sdayutsya [How the Great Ones Perish. Why some Companies do not Give Up]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2013. (In Russ.).
3. Lалу F. Otkryvaya organizatsii budushchego [Discovering Organizations of the Future]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2017. (In Russ.).
4. Lyuka F. De, Kheyz Dzh. Nachni s malogo. Pravila vedeniya biznesa ot osnovatelya Subway [Start from the Little. Rule of Doing Business from the Subway Founder]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2014. (In Russ.).
5. Makiavelli N. Izbrannye sochineniya [Selected works]. Moscow, Khudozhestvennaya literatura, 1982. (In Russ.).
6. Maslou A. Motivatsiya i lichnost' [Motivation and Personality]. Saint Petersburg, Piter, 2010. (In Russ.).

Сведения об авторе

Александр Владимирович Бутов
кандидат экономических наук, доцент
кафедры организационно-управленческих
инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: a.v.butov@yandex.ru

Information about the author

Alexander V. Butov
PhD, Assistant Professor of the Department
for Organization-Management Innovations
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: a.v.butov@yandex.ru