Обыденов А.Ю. [1]
[1] Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Гибкие методы управления в современных организациях

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:
Обыденов А.Ю. Гибкие методы управления в современных организациях // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 11. – С. 3989–4008. doi: 10.18334/ce.15.11.113834

АННОТАЦИЯ:
Область применения гибких методов управлении расширяется. Концептуальный подход к гибким методам управления как к управлению самоорганизацией, рассмотренный через призму параметрического стратегического управления, позволяет определить необходимые условия успешной реализации этих методов в современных организациях. Применение гибких методов управления в современных организациях, в частности, поднимает вопросы о месте организационной культуры. Так, в данной работе показано, что для результативного использования в организациях управляемой самоорганизации в контексте стратегического управления от организационной культуры требуется находиться на определенном уровне развития, а иначе она станет препятствием на пути к внедрению в организации гибкости и самоорганизации. В качестве примера применения гибких методов управления можно отметить сферу современного образования. Выделяются два аспекта применения гибких методов в рамках образования: в процессе обучения слушателей и в методах управления образовательными учреждениями. Если говорить о гибких методах как об управленческом инструменте в образовании, то здесь можно применить интегральный фреймворк agile-трансформации. Тогда можно не только обнаружить проблемные зоны в управлении образовательной организацией, но и предложить способы их решения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: гибкие методы управления, современные организации, управляемая самоорганизация, параметрическое стратегическое управление

ОБ АВТОРЕ
Обыденов Александр Юрьевич, кандидат физико-математических наук, доцент Департамента менеджмента и инноваций (alex.obydenov@mail.ru)

издательство КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

Obydenov A.Yu. [1]
[1] Financial University under the Government of the Russian Federation, Corporate Finance and Corporate Governance Department, Russia

Agile management methods in modern organizations

CITE AS:
Obydenov A.Yu. (2021) Gibkie metody upravleniya v sovremennyh organizatsiyakh [Agile management methods in modern organizations]. *Kreativnaya ekonomika. 15*. (11). – 3989–4008. doi: 10.18334/ce.15.11.113834

ABSTRACT:
The scope of agile methods application is growing substantially. Conceptual approach to these agile methods, in form of a management of self-organization, being perceived through the prism of the parametric strategic management, allows to specify the necessary conditions for a successful implementation of these methods in contemporary organizations. Application of agile management methods in modern organizations raises the question of the placement of organizational culture. As it is demonstrated in this article, to achieve successful implementation within the companies using controlled self-organization in accordance with goal-setting strategic management, organizational culture must reach a certain level of development, otherwise organization will face various obstacles during its transition to agile management methods. As an example of agile methods application modern educational sector could be noticed. There are two aspects of agile methods application in the framework of education: in the process of teaching students and in the methods of management of educational institutions. If we talk about agile methods as a management tool in education, then an integral agile transformation framework can be applied. Then problem areas in the management of an educational organization can not only be detected, but also ways to solve them can be suggested.

KEYWORDS: agile management, modern organization, controlled self-organization, parametric strategic management

JEL Classification: M42, M14, M21

Received: 15.11.2021 / **Published:** 30.11.2021
© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Obydenov A.Yu. (alex.obydenov@mail.ru)

Введение

Выиграть в конкурентной борьбе способны именно компании, которые гибко используют дары современных методов управления в рамках индивидуального подхода для создания потребительской ценности. Например, в рамках agile-менеджмента самоорганизующиеся команды постоянно создают новую ценность для своих потребителей, в частности благодаря эффективному взаимодействию с ними [2] *(Denning, 2019)*.

При этом интересно особое внимание уделить организационной культуре и моделям управления и с использованием сравнительного анализа определить ключевые признаки успешности гибких методов управления и управляемой самоорганизации в целом в современных организациях.

Гибкие методы управления могут применяться в организациях в различных сферах человеческой деятельности, например в образовательных организациях. В целом использование методов Agile в образовании связано с успешностью их применения в управлении командами, занимающимися разработкой программного обеспечения, и вытекающим отсюда желанием многих исследователей адаптировать их к области обучения [15]. Эта адаптация происходит в основном в контексте совершенствования способов преподавания [21] *(Salza, Musmarra, Ferrucci, 2019)*. Так, адаптация к образовательной сфере Scrum, одного из наиболее востребованных на практике фреймворков Agile [22], привела к появлению eduScrum [14]. Однако методы Agile являются, прежде всего, управленческими инструментами, в связи с чем автором настоящей работы предпринята попытка приложить их именно к системе управления на примере современных образовательных организаций.

Цель статьи состояла: в выявлении необходимых условий успешного применения гибких методов управления в современных организациях с позиции управленческих моделей и организационной культуры, а также в выяснении проблем и формулировании рекомендаций, связанных с управлением образовательной организацией, в рамках ситуационного анализа образовательной организации с помощью интегрального фреймворка agile-трансформации.

В качестве методов исследования были использованы: контент-анализ, первичный ситуационный анализ, сравнительный анализ, анализ вторичных эмпирических данных, интегральный фреймворк agile-трансформации.

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

Ключевые признаки управления в управляемой самоорганизации

Управляемая самоорганизация и простые правила

Для того чтобы рассмотреть вопросы внедрения и реализации гибких методов управления, обратимся в целом к концепции управляемой самоорганизации. С одной стороны, различные виды гибких методов управления представляют собой управляемую самоорганизацию. С другой – предложенная нами ранее концепция параметрического стратегического управления [4] *(Obydenov, 2016)* эту управляемую самоорганизацию обосновывает.

К гибким методам управления можно отнести собственно *Agile* [13] *(Beck, Beedle, Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, 2001)* на уровне управления организацией; *холакратию* [19] *(Robertson, 2007)* как метод управления с опорой на самоорганизацию; и управление в *бирюзовых организациях* [17].

Под параметрическим стратегическим управлением понимается управление самоорганизацией, где роль управляющих параметров играют институты или «правила игры» [4] *(Obydenov, 2016)*. Эти «правила игры» позволяют осуществлять целеустремление к устойчивым состояниям и режимам функционирования (аттракторам) компаний. При этом под самоорганизацией понимается обмен правами собственности, ресурсами, полномочиями и обязанностями между различными стейкхолдерами.

Подход параметрического управления в широком смысле достаточно универсален и может применяться для управления самыми различными сложными системами, в которых происходит самоорганизация. К таковым можно, например, отнести биофизические системы [9] *(Romanovskiy, Stepanova, Chernavskiy, 1984)*. Суть подхода состоит в том, что вместо того чтобы насильно подталкивать управляемую систему в желаемом направлении, предлагается установить условия развития системы так, чтобы она сама эволюционировала к одному из возможных и возникающих в результате самоорганизации аттрактору. При этом управляющий выбирает желаемое целевое устойчивое состояние из множества возможных.

В случае экономических систем и экономических организаций, в частности, в качестве управляющих параметров рассматриваются «правила игры» [5] *(Obydenov, 2018)*, которые могут быть очень простыми. Как утверждает теория сложности, оптимальное число правил – от 2 до 7. В предсказуемой среде, как ни странно, число правил – больше, а в непредсказуемой среде, наоборот, правил должно быть меньше. Меньшее число правил позволяет обес-

печить гибкость организации. Следует отметить, что зачастую правила существуют в неявном виде и их следует проявить и закрепить. Многие известные и успешные компании применяли и применяют «простые правила» в качестве стратегий [11] *(Eyzenkhardt, Sull, 2007)*. Среди таких компаний можно перечислить: Akamai, Cisco, Intel, Nortel, Oticon, Yahoo!, America Online, Dell, eBay, General Electric, Southwest Airlines, Vanguard, Wal-Mart. Данный факт служит дополнительным аргументом в пользу потенциальной полезности концепции стратегического управления с помощью «правил игры» в качестве управляющих параметров.

Концептуальный угол зрения на гибкие методы управления рассматривает различные аспекты этих методов. Управление самоорганизацией в контексте параметрического стратегического управления происходит при возникновении горизонтальных связей между участниками организации и может осуществляться через обмен правомочиями (полномочиями и обязанностями) между этими участниками. Подобный обмен между работниками организации присущ бирюзовым организациям (по классификации Фредерика Лалу) [17]. Примеры из практики такой самоорганизации – холакратия в российской компании «Циферблат» [3] *(Mitin, 2015)* и взаимодействия в командах во «ВкусВилл» [10] *(Shchepin, 2019)*. Таким образом, концепция параметрического стратегического управления дает методологическое обоснование и возможность развития методов гибкого управления (agile, холакратия, бирюзовое управление) и в целом бизнес-аджилити [6] *(Obydenov, 2021)*. Эта концепция, в частности, позволяет построить модель гибкой зрелости организаций, в рамках которой определены условия успешного внедрения гибких методов в практике бизнеса.

Для рассмотрения применения нашего подхода можно обратиться к концепции моделей управления организацией Робертса [18] *(Roberts, 1999)* и концепции спиральной динамики организационной культуры по Бехтереву [1] *(Bekhterev, Bekhtereva, 2021)*.

Модели управления по Робертсу

Робертс выделяет четыре управленческие модели:

(1) *управление содержанием* работы в режиме реального времени – означает активное регулярное вовлечение менеджера в управленческую деятельность. Такое активное вовлечение допускает отсутствие прописанных правил, политик и процедур.

Как правило, «управление содержанием работы» предприниматели выбирают на ранних стадиях развития организации. Ведь масштаб деятельности

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

небольшой, сотрудники могут не обладать большим опытом, а рутины и процедуры решения задач еще не сформированы. Попытки формализации управления обычно неуспешны, так как в связи с быстрыми изменениями правила приходится постоянно модифицировать;

(2) *управление поведением* – предполагает опору на решения в рамках конкретных задач и на установление форм поведения, которые, как предполагается, должны привести к желаемым результатам. Управление поведением определяет, как работникам следует выполнять свои задачи, а не то, какие результаты установленного поведения ожидаются руководством компании. Предпосылки для использования данного способа управления – трудно задать характеристики желаемого результата в режиме реального времени; результаты идентифицируются только на уровне команды, а не индивидуальных сотрудников. Основные инструменты здесь – должностные инструкции; процедуры, определяющие способы решения задач; техники проверки и оценки поведения сотрудников (например, «таинственный покупатель»);

(3) *управление результатами* – означает управление индивидуальными сотрудниками, а также группами и командами сотрудников с целью достижения определенных результатов. Одна из самых распространенных моделей управления. Данный подход соответствует методу «Управление по целям» (management by objectives – MBO). Использовать этот метод управления целесообразно при условии, что таргетируемые результаты: формализуемы и измеримы в режиме реального времени. В рамках этой модели главными инструментами управления являются механизмы координации; планы и бюджеты; методы мотивации. При этом предполагается, что чем меньше вовлечен менеджер в управление, тем больше проблем координации возникает между подразделениями с различными зонами ответственности;

(4) *управление контекстом* – осуществляется через миссию, ценности и культуру организации. При найме персонала предпочтение отдается сотрудникам с определенными способностями и ценностями. Нанятым работникам ставятся общие цели, для них создаются рабочие условия, способствующие достижению целей, при этом работники сами определяют, что и каким образом должно быть сделано. Другими словами, менеджер устанавливает общие цели для персонала, а также заботится о качестве нанимаемых сотрудников и создании рабочей среды для них. Используется, когда: сложно оценить или измерить таргетируемые результаты; применяется кастомизированный подход к клиентам; сотрудники в организации, вообще говоря, высокие профессионалы, обладающие ключевыми знаниями и навыками для результативного выполнения работы. Основные инструменты в рамках данного под-

хода – тщательный отбор и наем персонала; оценка, продвижение и развитие сотрудников; донесение миссии и ценностей до сотрудников; организационная структура и механизмы, направленные на решение конфликтов.

Спиральная динамика организационной культуры

Теперь обратимся к подходу Сергея и Виктории Бехтеревых в рамках спиральной динамики организационной культуры и исследуем, какие пересечения с классификацией Робертса управленческих моделей здесь можно обнаружить. В основе спирального развития лежат маятниковые переходы от индивидуалистичной корпоративной культуры к коллективной и обратной. Задача состоит в определении корпоративной культуры и подборе соответствующей ей модели управления.

Согласно теории спиральной динамики, развитие организации происходит последовательно, один тип корпоративной культуры сменяет следующий, благодаря чему меняются принципы управления и качественно растет управляемость компании.

В практике управления спиральная динамика применяется, чтобы решать следующие задачи: определить текущий уровень корпоративной культуры, его сильные и слабые стороны; диагностировать конфликты между разными подразделениями организации, между текущим и желаемым состоянием корпоративной культуры; спрогнозировать успешность работы того или иного менеджера в организации; сформировать план организационного развития компании, подобрать самые актуальные системы управления; помочь пригласить в организацию тех лидеров, которые поспособствуют повышению управляемости организации и переходу на следующий уровень по спирали; продиагностировать приближающиеся кризисы управляемости организации и помочь их преодолеть, выводя организацию на следующий уровень развития.

Культура принадлежности (фиолетовая), или управление по ритуалам. Это низшая культура в организации. Предшествующая ей культура выживания не позволяет создавать организацию. Потому что в культуре выживания все живут разрозненно, постоянно борясь за ограниченные ресурсы. В культуре принадлежности первым лицом является основатель компании, и на самом старте бизнеса он часто зовет в бизнес своих родных, близких, знакомых, друзей. На первой поре в организации часто складывается комфортная дружеская атмосфера, которая движет развитием бизнеса. В такой культуре, как правило, нет четкого разделения обязанностей, все являются универсалами. На данном уровне развития организации является невозможным существование никакой известной управленческой системы. Любая стройная сис-

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

тема здесь будет превращаться в неписаные ритуалы и традиции и только в таком виде приниматься сотрудниками.

Культура силы (красная), или управление «по понятиям». Такие организации гораздо энергичнее, чем организации на этапе культуры принадлежности. И основой энергии здесь является сила первого лица, которая исходит из постоянно издаваемых им приказов. Лидером организации становится самый сильный, самый властный, самый требовательный менеджер. Вся полнота власти находится в его руках. Когда он начинает не справляться с ручным управлением всей компанией, то начинает делегировать функциональные зоны лично преданным себе сотрудникам. Очень большая степень горизонтального взаимодействия функциональных подразделений осуществляется через Первое лицо. Личная преданность Первому лицу является на этом этапе критичной. Главный страх – испортить отношения с лидером. Это приводит к мгновенному «изгнанию из племени». На данном уровне уже можно начинать внедрять первые правила: например, правила трудового распорядка. Со временем на смену индивидуалистичной красной культуре власти приходит синяя культура правил.

Управление по правилам (синий). Это коллективная культура, которая не работает без вовлечения сотрудников. Для того чтобы правила игры понимали все сотрудники, важными становятся групповые методы управления. Поэтому это снова коллективная культура, в которой лидеры играют важнейшую роль, вовлекая сотрудников в процесс формирования правил игры и играя роль примера игры по правилам. На уровне культуры правил менеджер управляет согласно четкому перечню принципов. Очень важная особенность культуры правил – видимая потеря лидерами организации неограниченной власти. Теперь они начинают играть вместе со всеми. Теперь могут начать действовать правила регулярного менеджмента. В награду за потерю абсолютной власти лидеры получают возможность время от времени отвлекаться от дел организации – компания теперь может работать в штатном режиме без первых лиц с помощью стандартных постоянно улучшаемых верующими сотрудниками регламентов и процедур. На этом уровне могут развернуться и быстро внедриться такие сильные управленческие технологии, как фасилитация (вовлечение), ISO 9001, Business Process Management, CRM, Total Quality Management, цикл регулярного менеджмента, 6 Sigma и др. Причиной кризиса в этой культуре является чрезмерная бюрократизация, а также неспособность быстро реагировать на новые тренды и веяния. Также велика вероятность появления так называемой итальянской забастовки – когда сотрудники только выполняют строго правила и ничего более.

Культура успеха. Предыдущий уровень правил никуда не девается, но становится фоном, фундаментом для культуры успеха. Культура правил дает очень важную технологию для культуры успеха – понимание пути достижения цели. Так как система является хорошо управляемой, то для достижения любой цели сотрудники могут проложить путь. На этапе успеха появляется такое понятие, как целесообразно и нецелесообразно. Благодаря отлаженным системам KPI подразделения могут соревноваться друг с другом. На этом этапе менеджмент начинает оперировать такими понятиями, как доля рынка, капитализация, тренды, стратегия, политики. Важной особенностью этой культуры является приветствие роста финансового благосостояния сотрудников. Важнейший KPI может отслеживаться и ежегодно с гордостью озвучиваться на совещаниях подведения итогов – это количество сотрудников, ставших долларовыми миллионерами, работая в компании. Важными ценностями сотрудников в организации становятся целеустремленность, стратегичность, конкурентность. Очень важным элементом управления становятся истории успеха: клиентов, менеджеров, сотрудников, первого лица. Благодаря настроенной системе регламентов и всеобщему управлению качеством возможно внедрение таких систем, как Balance Score Card (сбалансированная система показателей), Key Performance Indicators (ключевые показатели результативности), Management by Objectives (управление по целям), стратегическое планирование, формирование функциональных политик и др. Данная культура в настоящий момент является оптимальной для бизнес-организаций. Практически все американские корпорации искусственно поддерживают именно оранжевую корпоративную культуру, не переводя ее на следующий уровень.

Культура согласия, или управление командой (зеленый). В рамках этой культуры акцент делается на командной работе и коллективном стиле управления. Здесь используются мозговые штурмы и творческие сессии. Управленческие решения находятся через консенсус. Коллегиальная культура релевантна, когда важно качество решений, а скорость не имеет большого значения. Это справедливо для стратегического управления, осуществляемого правлениями и советами директоров. В рамках культуры согласия менеджер является командным игроком, интегратором и фасилитатором. Для коллегиального управления могут создаваться: комитеты, советы и пр. Основной недостаток – достижение консенсуса требует длительного времени, которое часто отсутствует в условиях острой и динамичной конкуренции.

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

Сравнительный анализ и ключевые признаки управления

Если провести сравнительное рассмотрение концепций Робертса и Бехтерева, можно вывести условия успешной реализации гибких методов управления развитием организации на практике. Главный результат такого рассмотрения заключается в формулировании требования к организациям пройти определенные уровни развития для достижения «зрелости в гибкости». Эти уровни наряду с их характерными чертами в порядке от низшего к высшему сверху вниз отображены в *таблице 1*.

Таблица 1

Изоморфизм между моделями управления по Робертсу[1] [18] *(Roberts, 1999)* **и уровнями развития организационной культуры согласно спиральной динамике по Бехтереву [1]** *(Bekhterev, Bekhtereva, 2021)*

Модели управления по Робертсу	Организационная культура согласно спиральной динамике по Бехтереву	Основные черты
Предпринимательство	Культура принадлежности	Интуитивное управление на основе бизнес-идей
Управление содержанием	Культура силы	Ручное управление
Управление поведением	Культура правил	Управление с помощью правил игры
Управление результатами	Культура успеха	Целеполагание
Управление контекстом	Культура согласия	Командная работа, самоорганизация

Источник: получено автором.

Согласно концепции параметрического стратегического управления и в рамках рассмотренной в таблице 1 классификации триада элементов, обеспечивающая возможность реализации в компании гибких методов управления, образуется «правилами + целеполаганием + командной работой». Из таблицы 1 также вытекает, что для применения в организации гибкого управления в ней должна сформироваться определенная организационная культура.

[1] Подход к классификации управленческий моделей Робертса мы дополнили этапом предпринимательства.

В соответствии с вышесказанным можно выдвинуть гипотезу о том, что в случае несоответствия организационной культуры требованиям гибких методов управления при внедрении в организации гибкого управления может возникать значительное сопротивление.

Гипотеза: организационная культура может служить препятствием внедрению гибких методов управления в организации.

Для проверки выдвинутой гипотезы обратимся к эмпирическим исследованиям.

Согласно отчетам о состоянии гибких методов управления, подготовленным компанией VersionOne [24], среди топ-5 основных причин неудачной реализации проектов Agile отмечается несоответствие политики или культуры компании ключевым ценностям Agile.

Одновременно, согласно исследованиям применения Agile в России [7, 8], в которых принимали участие более тысячи человек, корпоративная культура, не приемлющая базовых ценностей Agile, выступает наиболее заметным тормозом для крупных компаний, чьи сотрудники отметили это в 40–50% случаев, особенно для банков – 50–60%.

Эти результаты свидетельствуют в пользу нашей гипотезы.

creativeconomy.ru

Интегральный фреймворк agile-трансформации

Для рассмотрения методов гибкого управления в организациях на одном из примеров перейдем к одному из самых интересных подходов к анализу и совершенствованию системы управления организацией – интегральному фреймворку agile-трансформации [23] *(Spayd, Madore, 2020)*. Стоит напомнить, что этот фреймворк предполагает рассмотрение в рамках четырех квадрантов: I (лидерство и образ мышления), IT (поведение и намерение), ITS (организационный дизайн), WE (организационная культура) и четырех уровней развития организационного управления, где каждому из уровней по аналогии со спиральной динамикой [12] соответствует определенный цвет – янтарный, оранжевый, зеленый или бирюзовый.

Описанные четыре квадранта, с одной стороны, делят факторы на внутренние и внешние, а с другой, на индивидуальные и коллективные. Кроме того, как указывалось выше, в каждом из четырех квадрантов фреймворка происходит выделение уровней развития организации, к одному из которых можно отнести реальные ситуации и методы для работы с этими ситуациями.

Интегральный фреймворк agile-трансформации можно рассматривать как инструмент системного мышления – он помогает видеть более ясно и дейст-

ISSN 1994-6929

вовать более эффективно. Вместо того чтобы реагировать на события, можно сделать шаг назад и использовать фреймворк для анализа множества доступных уровней развития организации в каждом квадранте. Описываемый фреймворк дает удобный способ увидеть ситуацию в целом, проинтерпретировать ее, а также осознанно подойти к изменениям. Остановимся подробнее на каждом из четырех квадрантов.

I (лидерство и образ мышления). Лидерство – это не только вопрос выбора стратегии. Здесь также значительную роль играет эмоциональный интеллект, приобретающий все большее значение для управленческой деятельности. В центре внимания квадранта I – убеждения, ценности и намерения.

Большинство лидеров находятся на реактивном (янтарно-оранжевый) уровне или переходят от реактивного к творческому (оранжевый и ранний зеленый) уровню. Гибкие методы и образ мышления находятся в диапазоне зелено-бирюзовых, поэтому существует несоответствие между внедрением agile-процесса и способностью большинства руководителей полностью поддерживать такие практики.

IT (поведение и намерения). Создание продуктов должно сопровождаться высоким уровнем сотрудничества и ориентации на клиента, что повышает создаваемую ценность. Уровни сотрудничества, необходимого для инноваций в продуктах, варьируются вплоть до работы в команде. Квадрант IT – сфокусирован на навыках и компетенциях.

Уровни квадранта в первую очередь соотносятся со сложностью методов и мышления, связанных с инновациями продуктов. Инновации, ориентированные на процесс (янтарный), подразумевают процесс «подталкивания», в котором опыт разработчика продукта преобладает над потребностями или желаниями клиента. Ориентация на цель (оранжевый) подразумевает инновационный процесс, ориентированный на достижение целей с определенным уровнем выручки и долей рынка, а также некоторый учет потребностей клиентов в той степени, в которой это улучшает потребительское поведение. Ориентация на клиента (ранний зеленый) более гибкая, когда в процессе разработки продукта в центре внимания находится клиент. Разработка продукта может включать плотное сотрудничество с командой разработчиков продукта, но решения по-прежнему принимает заказчик. Ориентация на организацию (поздний зеленый / ранний бирюзовый) включает учет мнения всех участников создания продукта, при этом бренд организации является руководящим принципом при принятии решений о продукте: соответствует ли этот продукт нашим ценностям, нашей цели и отношениям, которые мы хотим

иметь с нашими клиентами. Последний уровень – ориентация на общество (бирюзовый), где создание продукта осуществляется на благо всех заинтересованных сторон (на благо всех стейкхолдеров – win-win), включая социальный контекст.

ITS (организационный дизайн). Здесь рассматриваются: структура бизнеса и отчетности, организационные диаграммы, политики, системы всех видов управления (информационные технологии, управление производительностью, кадровое обеспечение и найм). Организационный дизайн организации определяет рабочий процесс и возможность передачи продуктов (и ценностей) от команд к клиентам. В центре внимания квадранта ITS – системы, структуры, поток ценностей и адаптируемость.

В данном квадранте речь идет о структурной адаптируемости или структурной сложности. Домодернистский дизайн (янтарный) – жесткий, как правило, представляет собой строгую иерархию, не адаптируется к переменным условиям и не способствует потоку ценностей. Модернистский дизайн (оранжевый) предназначен для объединения иерархии домодерна с проектно-ориентированной структурой, следовательно, матричной организацией. В рамках модернистского дизайна в некоторой степени возникает сопротивление изменениям, так как они имеют тенденцию изменять структуру власти. Постмодернистский дизайн больше стремится к плоской организационной структуре и уменьшению политики ограничений поведения работников, но усилению политики, ориентированной на разнообразие. Он более адаптивен и ориентирован на поток, поскольку логическая единица организации связана с процессами или действиями, которые служат потребителю. Метамодерн – это попытка выйти за пределы ограничений как модернистских, так и постмодернистских форм; он основан на системном мышлении, достаточно подвижен и может быть адаптирован к меняющимся обстоятельствам и условиям ведения бизнеса.

WE (организационная культура и взаимоотношения). Культура – это совокупность того, как мы думаем и действуем вместе как организационная единица. Культура обладает системными и эмерджентными свойствами и работает, как своего рода «силовое поле» для действий и мышления отдельных агентов в системе. Помимо культуры уделяется внимание характеру взаимоотношений внутри системы, от диад до команд и отделов и далее до всей организации. В центре внимания квадранта WE – ментальные модели, общие ценности, здоровье отношений и общее видение.

Фокус развития в данном квадранте можно определить как «культурная сложность». Традиционный янтарный уровень представляет собой домодер-

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

нистский подход нерушимой иерархии. Это также культура чести, послушания и служения во имя долга. На янтарном уровне имеет место ориентация на процесс («есть правильный способ делать что-то») и стремление к порядку, контролю и предсказуемости; а также следованию порядку подчинения и существенности официальных должностей. Здесь считается, что работникам нужно руководство, поэтому планирование происходит наверху, а исполнение – внизу. Сотрудники на янтарном уровне твердо отождествляют себя со своей ролью и ценят социальную принадлежность выше самовыражения.

Достигатель (оранжевый) любит научный метод, эффективность и действенность. С этой точки зрения организация – это машина, а управление похоже на инженерное дело. Достигатель ориентируется на подотчетность и меритократию; он доверяет рациональности и подозрительно относится к эмоциям. Руководство осуществляет контроль, устанавливая цели, отказываясь от некоторого контроля над тем, как что-то делается. Годовое бюджетирование, ключевые показатели эффективности, сбалансированные системы показателей, служебная аттестация, бонусы и опционы на акции – все это признаки достигательского уровня. Здесь ценится индивидуальная свобода, которая дает возможность следовать собственным целям.

Плюралистический подход (зеленый) ориентируется на восходящие процессы и консенсус, поэтому здесь бывает трудно начать действовать, так как решение вопросов может затягиваться вследствие тупиков из-за необходимости услышать всех. На этом уровне ценится корпоративная социальная ответственность и ценности стейкхолдеров, включая сотрудников.

Ситуационный анализ. Организационный аудит в образовательной организации

Проведя ситуационный анализ одной из российских образовательных организаций, мы пришли к следующим выводам. В рамках первого квадранта I (лидерство и образ мышлений) лидер организации является «достигатором» (оранжевый уровень), так как он всячески развивает систему показателей результативности сотрудников, привязывая к ним материальные вознаграждения. Способом перейти на более высокий уровень управления может оказаться «пузырьковая модель» [20], в рамках которой некоторые сотрудники могут самостоятельно использовать подходы «катализатор» (зеленый уровень) или даже «со-творец» (бирюзовый уровень). При этом сотрудники должны создавать коннекторы – внешние элементы поведения, имитирую-

щие исполнение принятых в организации правил игры[2], ориентированных на показатели результативности, – и сознательно затрачивать на создание этих коннекторов свои временные и когнитивные ресурсы.

В рамках второго квадранта IT (поведение и намерение) организация соответствует уровню «цели» (оранжевый уровень) и ориентируется на маркетинговую стратегию – формирование у потенциальных студентов желания поступить в данное высшее учебное заведение. Однако на уровне отдельных департаментов реализуется более высокий уровень – «организация», или «видение» (бирюзовый уровень), где задачей обучения студентов является формирование у них навыков нового мышления на основе системного подхода. Можно рекомендовать отнесение большей свободы и ответственности в принятии решений к департаментам.

В рамках третьего квадранта ITS (организационный дизайн) организация в целом соответствует уровню «иерархия» (янтарный уровень), ориентированному в первую очередь на бюрократическую часть организации, осуществляющую функцию сопровождения основных видов деятельности организации (образовательного и научно-исследовательского). При этом сотрудники достигают уровня «команды» (зеленый уровень), так как именно такой организационный дизайн позволяет им осуществлять свою научно-исследовательскую деятельность. Рекомендации – более четко определить и настроить цепочку создания ценности и соответствующим образом трансформировать организационный дизайн высшего учебного заведения.

И наконец, в рамках четвертого квадранта WE (организационная культура) в организации реализуется «конформистский» стиль поведения (янтарный уровень), когда большинство сотрудников вынуждены играть по правилам «достигательства» с опорой на показатели результативности их работы, не ассимилируя эту культуру, не инкорпорируя ее внутрь себя и не разделяя ее. При этом они выбирают стратегии, которые максимизируют показатели результативности. Можно рекомендовать сотрудникам-ученым создавать трансорганизационные объединения по типу профсоюзов ученых, которые в будущем смогли бы предопределять новые правила игры, соответствующие «плюралистической» (зеленый уровень) или даже «эволюционной» (бирюзовый уровень) культуре.

В целом следует также отметить, что в отдельных департаментах этой образовательной организации реализуются методы управления, релевантные комплексным системам, где критерием истинности и способом развития

[2] По применению правил игры в управлении см.: (Обыденов, 2018).

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

департамента является исследовательский эксперимент, что соответствует научным традициям и находится в полном согласии с концепцией комплексности Дэвида Сноудена [16] *(Kurtz, Snowden, 2003)*.

Заключение

Особое внимание в данной статье уделено роли организационной культуры при внедрении и реализации гибких методов управления в современных организациях. Для более глубокого исследования этого вопроса использована концепция управляемой самоорганизации, представленная в виде параметрического стратегического управления. В результате сравнительного анализа подходов Робертса и Бехтеревых сформулирована гипотеза о существенной роль организационной культуры для внедрения и реализации гибких методов управления в современных организациях, которая получила эмпирические подтверждения. Таким образом, гибкие методы управления обосновывают актуальность и практическую значимость концепции параметрического стратегического управления, а эта концепция, в свою очередь, позволяет подойти к применению гибких методов управления организацией более обоснованно.

Автором настоящей статьи также впервые применен интегральный фреймворк agile-трансформации к образовательным организациям. Данное исследование позволило структурировать особенности и выявить основные проблемные зоны системы управления в одном конкретном высшем учебном заведении. Кроме того, удалось сформулировать основные рекомендации по трансформации системы управления в этом образовательном учреждении: применить «пузырьковую модель», предоставить департаментам больше свободы и ответственности в принятии решений, оптимизировать организационный дизайн высшего учебного заведения на базе уточненной цепочки создания ценности, предоставить сотрудникам-ученым возможность создавать трансорганизационные объединения по типу профсоюзов.

ИСТОЧНИКИ:

1. Бехтерев С., Бехтерева В. Лидер будущего. Как направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и фасилитации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
2. Деннинг С. Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
3. Митин И. Как работать без начальников. Секрет фирмы. [Электронный ресурс]. URL: https://secretmag.ru/business/management/kak-vnedrit-samoorganizaciyu.htm (дата обращения: 12.12.2020).

4. Обыденов А. Основания параметрического стратегического управления: институциональный анализа // Вопросы экономики. – 2016. – № 8. – с. 120–136.
5. Обыденов А. Ю. Параметрическое стратегическое управление: генезис & праксис // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – № 107 (2). – с. 76–85.
6. Obydenov A. Parametric Strategic Management & Business Agility // Proceedings of 10th International Conference on Industrial Technology and Management. – 2021. – № 67–72.
7. Отчет об исследовании Agile в России. [Электронный ресурс]. URL: http://scrumtrec.ru//blog//agilesurvey17 (дата обращения: 12.12.2020).
8. Отчет об исследовании Agile в России. [Электронный ресурс]. URL: http://scrumtrec.ru//blog//agilesurvey18 (дата обращения: 12.12.2020).
9. Романовский Ю. М., Степанова Н. В., Чернавский Д. С. Математическая биофизика. – М.: Наука, 1984.
10. Щепин Е. ВкусВилл: как совершить революцию в ритейле, делая все не так. – М.: Альпина Диджитал, 2019.
11. Эйзенхардт К, Сулл Д. Стратегия как свод простых правил. В сб.: Передовые подходы к стратегии бизнеса. / Harvard Business Review. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
12. Beck D.E., Cowan Ch.C. Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change. – New York: Willey-Blackwell, 2005.
13. Beck K., Beedle M., Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M. Manifesto for Agile Software Development. [Электронный ресурс]. URL: http://www.agilemanifesto.org/ (дата обращения: 12.12.2020).
14. Delhij A., Solingen R., Wijnands W. The eduScrum Guide. No. 1.2. [Электронный ресурс]. URL: http://eduscrum.nl/en/file/CKFiles/The_eduScrum_Guide_EN_1.2.pdf. (дата обращения: 12.12.2020).
15. Dewi D.A., Muniandy M. (2014). The agility of agile methodology for teaching and learning activities. Materials of Malaysian Software Engineering Conference (MySEC)
16. Kurtz C. F., Snowden D. J. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world // IBM Systems Journal. – 2003. – № 42 (3).
17. Lalux F. (2014). Reinventing Organizations. Nelson Parker
18. Roberts M. J. Managing transitions in the growing enterprise. / In: Sahlman W. A., Stevenson H. H., Roberts M. J., Bhide A. (eds.) The Entrepreneurial Venture. – Harvard Business School Press: Boston, MA, 1999. – 361–376 p.
19. Robertson B. Organization at leading edge: introducing Holacracy // Evolvin Organization. Integral Leadership Review,. – 2007. – № 7 (3).
20. Sahota M. 2012. An agile adoption and transformation survival guide. Working with Organizational Culture.InfoQ

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929

21. Salza P., Musmarra P., Ferrucci F. Agile methodologies in education. / a review. In: Parsons D., MacCallum K. (eds). Agile and Lean Concepts for Teaching and Learning. – Singapore: Springer, 2019.
22. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum guide. Scrum Alliance. [Электронный ресурс]. URL: https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf (дата обращения: 12.12.2020).
23. Spayd M.K., Madore M. Agile transformation: Using the integral Agile transformation framework to think and lead differently. – Boston: Addison-Wesley, 2020.
24. State of Agile report. [Электронный ресурс]. URL: http://stateofagile.com/#ufh-i-61355652–12th-annual-state-of-agile-report (дата обращения: 12.12.2020).
25. State of Agile report. [Электронный ресурс]. URL: http://stateofagile.com/#ufh-i-613554198–10th-annual-state-of-agile-report (дата обращения: 12.12.2020).

REFERENCES:

Beck D.E., Cowan Ch.C. (2005). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change*

Beck K., Beedle M., Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M. Manifesto for Agile Software Development. Retrieved December 12, 2020, from http://www.agilemanifesto.org/

Bekhterev S., Bekhtereva V. (2021). *Lider budushchego. Kak napravlyat energiyu komandy s pomoshchyu drayv-soveshchaniy i fasilitatsii* [The leader of the future. How to channel team energy through drive meetings and facilitation] (in Russian).

Delhij A., Solingen R., Wijnands W. The eduScrum Guide. No. 1.2. Retrieved December 12, 2020, from http://eduscrum.nl/en/file/CKFiles/The_eduScrum_Guide_EN_1.2.pdf.

Denning S. (2019). *Epokha Agile. Kak umnye kompanii menyayutsya i dostigayut rezultatov* [The Agile era. How smart companies change and achieve results] (in Russian).

Eyzenkhardt K, Sull D. (2007). *Strategiya kak svod prostyh pravil. V sb.: Peredovye podkhody k strategii biznesa* [Strategy as a set of simple rules. In Advanced approaches to business strategy] (in Russian).

Kurtz C. F., Snowden D. J. (2003). *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world IBM Systems Journal*. (42 (3)).

Obydenov A. (2016). *Osnovaniya parametricheskogo strategicheskogo upravleniya: institutsionalnyy analiza* [The foundations of parametric strategic management: institutional analysis]. *Voprosy Ekonomiki*. (8). 120–136. (in Russian).

Obydenov A. (2021). *Parametric Strategic Management & Business Agility Proceedings of 10th International Conference on Industrial Technology and Management*. (67–72).

Obydenov A. Yu. (2018). *Parametricheskoe strategicheskoe upravlenie: genezis & praksis* [Parametric Strategic Management: Genesis & Praxis]. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment*. (107 (2)). 76–85. (in Russian).

Roberts M. J. (1999). *Managing transitions in the growing enterprise*

Robertson B. (2007). *Organization at leading edge: introducing Holacracy Evolvin Organization. Integral Leadership Review,*. (7 (3)).

Romanovskiy Yu. M., Stepanova N. V., Chernavskiy D. S. (1984). *Matematicheskaya biofizika* [Mathematical Biophysics] (in Russian).

Salza P., Musmarra P., Ferrucci F. (2019). *Agile methodologies in education*

Schepin E. (2019). *VkusVill: kak sovershit revolyutsiyu v riteyle, delaya vse ne tak* [VkusVill: how to make a revolution in retail by doing everything wrong] (in Russian).

Schwaber K., Sutherland J. The Scrum guide. Scrum Alliance. Retrieved December 12, 2020, from https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf

Spayd M.K., Madore M. (2020). *Agile transformation: Using the integral Agile transformation framework to think and lead differently*

State of Agile report. Retrieved December 12, 2020, from http://stateofagile.com/#ufh-i-613554198–10th-annual-state-of-agile-report

State of Agile report. Retrieved December 12, 2020, from http://stateofagile.com/#ufh-i-61355652–12th-annual-state-of-agile-report

creativeconomy.ru

ISSN 1994-6929