

АДАПТИВНІ САМОРЕГУЛЮВАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ УСВІДОМЛЕНОГО РОЗВИТКУ

© Зайцева О. І., 2017

Розкрито сутність та обґрунтовано передумови формування адаптивних організацій усвідомленого розвитку нового покоління, які створюють унікальну стратегію партнерства та розкриття людського потенціалу і вибудовують на цій основі сильну корпоративну культуру, інноваційні бізнеси і отримують високі результати. Визначено, яких умов необхідно дотримуватися і які управлінські дії потрібно вчинити, щоб модель організаційного розвитку запрацювала результативно. Розроблено пропозиції щодо впровадження командного коучингу. Виокремлено функціональні і організаційні відмінності керівника команди і коуча. Досліджено рівні організаційного розвитку.

Ключові слова: адаптивні саморегулювальні організації усвідомленого розвитку, організаційні трансформації, сильна корпоративна культура, командний коучинг, зрілі, процвітаючі організації.

O. I. Zaitseva

Kherson National Technical University

ADAPTIVE SELF-REGULATORY ORGANIZATIONS OF CONSCIOUS DEVELOPMENT

© Zaitseva O. I., 2017

The article explored the essence and preconditions of formation of adaptive organizations informed of new generation, creating a unique partnership strategy and disclosure of human potential and builds upon this strong corporate culture, innovative businesses and get good results.

Proved that the present need to make the transition from management systems, formed on the principles of centralization and management, to systems formed on the principles of multiple, integration, cooperation, partnership and conscientious self. And build adaptive conscious organizations high achievements in terms of speed, sudden, continuous changes competition and saturated market.

The evolution of organizations in historical perspective and proven that affect organizational transformation: the level of economic freedom of business, social structure and degree of development of society, the political situation and related developments.

Diagnosed the need of management science and practice of business Concept of adaptive self-regulatory organization of conscious development. And defined conditions must be observed, and what management actions to take to model organizational development effectively earned.

Determined that model conscious development is very important to change the forms and systems of education, use of information and technological innovation, build and maintain intranet ecological environment of trust and harmony, adhere comfort in team and team decision-making rules.

The necessity of the implementation team coaching. Isolate functional and organizational differences and team head coach. According to the theory of organizational development identified three levels of team formation: initial (instinctive) layer, forming collective intelligence and team spirit, maturity (understanding, harmonization and prosperity).

The article stipulates that the creation of adaptive self-regulatory organization informed of – the art divergence copyright management, resulting in an open way to exchange ideas and opinions on the team that improves and develops in a complex process of organizational development, becomes a strong corporate culture identification and creation of general value systems that unite and inspire the organization, while maintaining a recognizable, free, flexible and adaptive functioning in terms of style in conditions of market self-organization.

Key words: adaptive self-regulatory organization of conscious development, organizational transformation, strong corporate culture, team coaching, mature successful organization.

Постановка проблеми. Необхідність якісних і глибоких перетворень в умовах ринкової самоорганізації, інтелектуалізації економіки, глобальної інформатизації і гуманізації суспільства актуалізує необхідність створення інноваційних концепцій усвідомленого організаційного розвитку, яким притаманні принципово нові методологічні орієнтири, нове філософське наповнення і нові науково-методичні підходи. Більшість наукових підходів сформовані в епоху індустріальної революції і непридатні для побудови процвітаючих організацій інформаційної когнітивно-креативної та сервісної економіки. Сьогодні потрібно здійснити перехід від систем управління, сформованих на принципах адміністрування та централізації, до систем, сформованих на принципах багатоваріантності, інтеграції, співпраці, сумлінного партнерства і самоорганізації. І побудувати усвідомлені адаптивні організації високих досягнень в умовах швидкісних, несподіваних, безперервних змін, гіперконкуренції і насиченого ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На організаційні трансформації впливають: рівень економічної свободи бізнесу, соціальна структура і ступінь розвитку суспільства, політична кон'юнктура і пов'язані з нею події. Сучасний підхід до побудови організацій зумовив сенсаційний прогрес людства за два століття, жодне з останніх досягнень не було б можливим без організацій як форм співпраці. Однак багато вчених і економістів-практиків стверджують, що нинішні організаційні структури себе фактично вичерпали. Відомий теоретик менеджменту, викладач Лондонської школи бізнесу і засновник дослідницької групи Management Lab Гері Хемел констатує, що інтуїтивно ми відчуваємо, що менеджмент застарів, ми бачимо, що його традиції і встановлений порядок в XXI столітті виглядають безглуздо, тому зараз дуже важливо відкрити інноваційний обмін, який сприятиме модернізації менеджменту [1]. Говорячи про переосмислення фундаментальних принципів побудови організації, він перераховує основні фактори, що впливають на виживання організації в майбутні роки: етичні цінності, репутація, новаторство, адаптивність, прихильність, захопленість, креативність, ідеологія і створення нового світогляду (корпоративної культури).

Інший учений – Річард Бакмінстер Фуллер сказав, що не можна нічого змінити, борючись з існуючою реальністю. Щоб щось змінити, потрібно створити нову модель, яка зробить існуючу безнадійно застарілою. І ця теза відомого дослідника цілком доречна щодо організаційного дизайну. Однак нинішні способи організаційного реінжинірингу часто посилюють трансформаційні проблеми, а не усувають їх. Більшість організацій, використовуючи складні системи матеріального заохочення, проходять через безліч рівнів реорганізації, централізації і децентралізації, через впровадження нових інформаційних технологій, проголошення нових цілей і нових систем ключових показників. Але думка дослідників про те, що існуючі технології організаційного розвитку фактично себе вичерпали, посилюється, а усі традиційні підходи виявляються частиною проблеми, а не її вирішенням. Пітер Друкер сказав з цього приводу: “Найбільшу небезпеку за часів нестабільності являє не сама нестабільність, а дії відповідно до логіки вчорашнього дня”. Подібний підхід змушує брати до уваги і всі можливі глобальні суспільні, економічні та екологічні наслідки функціонування організацій: нещадну експлуатацію і виснаження природних ресурсів, руйнування екосистем, зміну клімату. Економічна модель, орієнтована на нестримне зростання в умовах обмежених ресурсів, загрожує катастрофою. У такій ситуації нинішня фінансова криза – це перший передвісник прийдешніх потужних змін. Тому не буде перебільшенням твердження про те, що

виживання індивідів, організацій, екосистем і усього людства залежить від здібностей піднятися на вищий щабель свідомості і партнерства і, навчившись співпрацювати на новому рівні, оздоровити внутрішні і зовнішні організаційні зв'язки [2].

Поява публікацій вчених Стокгольмської школи економіки [3] дала змогу розглянути образи організації (механістичний, бюрократичний, гнучкий, відкритий, адаптивний, екологічний, самонавчання системи майбутнього), дослідити творчу і руйнівну силу організацій (несвідома енергія, групова динаміка, ефективне лідерство, інтерпретація реальності, опір і “захисні механізми”, субкультури, корпоративні “тіні”, етичні аспекти організації), проаналізувати трансформаційні зміни організацій (перегляд відносин з навколишнім середовищем, зміна атракторів: логіка хаосу і складності, суперечність і криза: логіка діалектичних змін). Дослідження вчених Гарвардської вищої школи [4] розкривають особливості організацій усвідомленого розвитку, акцентують увагу на стратегічному підході до формування корпоративної культури, розглядають етапи виникнення в організації почуття спільноти, розкривають значення особистої задоволеності від роботи, відчуття усвідомленості та значення своєї праці і просто щастя, цілісності особистості співробітників і відчуття їх внутрішньої наповненості. На основі цих досліджень багато країн і ООН розробляють нові показники розвитку суспільства і національних економік, наприклад, GNH (gross national happiness – валовий національний показник щастя).

Український дослідник Валерій Пекар розглядав організаційний розвиток у контексті інтегрального розуміння світу і вивчав еволюцію організацій з позиції трьох систем: технологічних укладів, парадигм мислення, економічних відносин. Він констатував, що в розвитку будь-якої організації можливі затримки, дисбаланси, наздоганяючі або випереджальні стрибки, а відмінними ознаками організацій майбутнього він назвав: відсутність ієрархій, колективне лідерство, відкритість, а також акцентував увагу на тому, що в сучасній організації потрібно не управляти структурою, а задавати рамки відносин і формувати середовище довіри [5, 6].

Інша група українських дослідників наполягає на тому, що сучасні відкриті усвідомлені організації повинні базуватися на принципах взаємодії, інтеграції, багатоваріантності і самоорганізації [7].

Мета роботи – дослідити еволюцію організаційних трансформацій в історичній перспективі і виокремити на цій основі необхідні умови формування адаптивних організацій усвідомленого розвитку нового покоління, які старанно насичують своїх співробітників сучасними знаннями і компетенціями, створюють унікальну стратегію партнерства та розкривають людський потенціал і вибудовують на основі цього сильну корпоративну культуру, інноваційні бізнеси і отримують високі результати.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні в бізнес-середовищі переважна більшість керівників не є активними, вони намагаються вирішувати багато накопичених поточних рутинних проблем організацій, що їх посилює, а не виправляє. Топ-менеджери і власники відчувають реальну загрозу і їх вже не потрібно переконувати в назрілій необхідності оновлення й осучаснення компаній. Зручна і звична ієрархічна піраміда вже сприймається як щось застаріле, громіздке. Але якими альтернативними структурами її можна замінити? Як приймати ефективні управлінські рішення і як залучати персонал до їх розробки. Чи не призведе це до хаосу? Як здійснювати просування по службі, чи варто застосовувати “кар’єрні ліфти” або витончені процедури відбору кандидатів, як пов’язати результати співробітника і винагороду? Чи варто витрачати на навчання перспективних співробітників величезні кошти, а в результаті ці талановиті і добре підготовлені люди більшу частину робочого часу витратять на імітацію осмисленої, продуктивної діяльності або підуть до конкурентів, забираючи надбані компетенції і клієнтську базу? Як можна вирішувати ці питання без інтриг, конфліктів і внутрішньої конкуренції відділів і фахівців? Як проводити наради так, щоб вони були продуктивними і мотивували до високих досягнень, а не перетворювалися на трибуни для геніїв комбінаторики, які захищають блискучі версії бюджетів, призначення яких – віртуозне “пускання” пилу в очі акціонерам? Як зробити так,

щоб співробітники були залученими і щирими, а не випромінювали мегавати харизми, що керують їхніми особистими егоїстичними мотивами?

Безліч нерозкритих питань ілюструють потребу науки і практики в концепції формування адаптивної саморегулювальної організації усвідомленого розвитку. Отже, потрібно виявити яких умов необхідно дотримуватися, щоб модель організаційного розвитку запрацювала результативно.

По-перше, позбутися організаційних “мінусів”: культури страху (колективного несвідомого і жорсткої негативної корпоративної пам’яті), звичного, рутинного способу мислення, ретельно бюрократичного упорядкування і придушення ініціатив, усунути слабкі процедури і ритуали, прибрати комунікаційні бар’єри, позбутися від тотального контролю і жорсткої ієрархії, не встановлювати додаткових обмежень, не боятися помилок і відкритого вираження своїх поглядів, уникати ідеалізації, замкненості, “професійного” вигоряння.

По-друге, розвивати організаційні “плюси”: сформувати вільну, відкриту, потужну, згуртовану команду однодумців, що взаємодіє в синергії з однаковими цінностями, натхненну амбітною метою з викликом і виходом за межі можливості самореалізації, лояльною організаційною культурою з сильним груповим мисленням переможців, цілісно орієнтованих на результат, який збалансований з особистими цілями і цінностями організації.

У моделі усвідомленого розвитку дуже важливо: посилювати “плюси”, нейтралізувати організаційні “мінуси” і переводити їх у “плюси”; змінювати форми і системи навчання, використовувати інформаційні та технологічні інновації; створювати і підтримувати екологічне внутрішньокорпоративне середовище довіри і гармонії; дотримуватися комфортної психогеографії в команді і командних правил прийняття рішень [8].

Одним із порівняно нових науково-практичних підходів до формування адаптивної саморегулювальної організації усвідомленого розвитку є командний коучинг, який дає змогу трансформувати організацію в синергетичну команду професіоналів, з однаковими цінностями і узгодженими усвідомленими цілями. Командний коучинг допоможе організації вирішити конфлікти, зняти внутрішні комунікативні бар’єри, знизити “бункер-ментальність” та вдосконалити бізнес-процеси за допомогою рефлексії, конструктивного діалогу і подальшої активної взаємодії. Завдяки коучингу команди стають кваліфікованішими і ефективнішими в реалізації цілей, робота в команді стає досвідом, який приносить задоволення, встановлюється культура співпраці і результативної сумісної роботи, команди стають творчими і вирішують проблеми самостійно. Досвідчені дослідники трансформаційного організаційного коучингу акцентують увагу на важливості того, що коуч не повинен бути менеджером команди для того, щоб члени команди мали змогу без керівного тиску відкрито обговорювати проблеми, які будуть локалізовані і вирішені на ранніх стадіях. У коуча команди інша роль, інші підходи, інші функції, ніж у керівника команди (табл. 1).

Таблиця 1

Функціональні відмінності керівника команди та коуча

Керівник команди	Коуч команди
Має керівні повноваження	Не має формальних повноважень
Переважно є повноправним членом команди	Не є членом команди
Встановлює цілі команди	Допомагає команді уявити і усвідомити цілі
Керує процесом	Спрямовує і стимулює процес
Представляє стратегічне бачення команди	Допомагає усвідомити бачення і наблизитися до нього
Несе відповідальність за кінцеві результати	Формує в команді почуття відповідальності

Роль і особистість керівника команди дуже важлива. Команди, які відкрито обирають керівника, набагато ефективніші, ніж ті, які не мають керівника, або ті, яким керівника призначили директивно. Організаційні відмінності керівника команди і коуча визначені у табл. 2.

**Організаційні відмінності керівника
команди та коуча**

	Керівник команди	Коуч команди
Люди	Залучає людей	Створює синергію, розвиває людей
Розвиток	Навчає людей	Набув лідерських і креативних якостей
Зміни	Стимулює зміни	Створює зміни
Прийняття рішень	Приймає рішення	Сприяє і підтримує у прийнятті рішень
Координація	Координує зусилля команди	Будує довіру і ідентичність команди
Конфлікт	Бере під контроль і зменшує відмінності	Використовує команду як можливість

Згідно з теорією організаційного розвитку визначають три рівні формування команди [8]. Перший рівень – інстинктивний. Це формування первинного колективного розуму, коли команди реалізують завдання на інстинктивній взаємодії попереднього досвіду (генетичний код, корпоративна пам'ять). Тобто завдяки інстинктивній реакції на складні обставини рухи командних гравців у напрямку досягнення цілей поступово почнуть збігатися, а далі і синхронізування. І високорозвинені зрілі команди також можуть використовувати інстинктивний “колективний мозок” у раптових непередбачуваних обставинах, коли немає часу на обмірковування ситуації, треба розблокуватися і зняти “аналітичний параліч”.

Після пробудження інстинктивного мислення команда переходить на наступний рівень, починає вчитися на власних діях і результатах цих дій та усвідомлює взаємозв'язок дій та результатів. На цьому етапі команди навчаються приймати оптимальні рішення, встановлювати дієві алгоритми діяльності, що приводить до позитивної рефлексії і створення навичок, які закріплюються за допомогою повторювання. Надбання позитивних організаційних звичок сприяє не тільки досягненню цілей, але й створенню атмосфери взаємодії та генерування ідей. Поступово живий організм команди стає складною і міцною структурою, а незалежність і самостійність членів команди у прийнятті рішень стають прямо пропорційними до ефективності. В результаті організація приймає структуру (стандартний колективний розум), яка з'єднує такі елементи: процеси і способи командної роботи (операційні звички), методи прийняття рішень, активний потік інформації (формальні і неформальні комунікації). На цьому рівні формується здатність до ефективного колективного розумового процесу у команді в контексті загальної мотивації. Коли людина знаходить захист та визнання в команді і відчуває себе належною до неї, тоді формалізація та нормування бізнес-процесів здійснюються без спротиву і підпорядковані стилю команди, а гордість за причетність до неї надає їй перевагу. Для того, щоб підсумувати цей процес, команді потрібно завоювати емоційний бік особистості людини. Це має відношення до концепту організаційної культури як інтеграції мислення, почуттів та дії у межах певної групи людей. Культура команди виходить за межі формальних норм, її сутність проявляється в єднанні ідеї і відчуття того, “як ми хочемо працювати разом”. Звички, традиції, думки, найкращі результати, партнерські практики, відчуття з'єднуються і ототожнюються із командою, формується ідентичність і командний дух.

Коли команда сформувалася, то на зрілому рівні кожен учасник може повністю розкрити власний інтелектуально-креативний потенціал. Як тільки в команді досягнуто гармонії, структура і норми виконуються добровільно, сумлінно та гнучко. Підтримка відповідного формату відносин дає можливість кожній особистості розкритися і реалізуватися в групі якнайкраще, дух команди та індивідуальний талант особистості гармонізовані максимально, учасники розуміють один одного без слів, взаємодіють інтуїтивно, ніби маючи власний ефективний код спілкування групи, живий адаптивний організаційний механізм стає усвідомленим і процвітає.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Створення адаптивної саморегулювальної організації усвідомленого розвитку – це мистецтво дивергентного авторського управління,

що складається із багатьох взаємодоповнювальних ідей, здатних зробити свій внесок в інтегровану логіку і теорію змін. А здатність зчитувати і сприймати лояльно те, що відбувається у внутрішньому середовищі організації та ініціювати корпоративні трансформації – головна компетенція керівника. Розуміння несвідомого колективного опору, що утримує організацію в межах небажаного атрактора, може забезпечити виклик і стрімке досягнення нових можливостей на основі безперервного організаційного навчання. Це призведе до створення відкритого способу обміну ідеями та думками у команді, який вдосконалюється і розвивається ув процесі складного організаційного розвитку, перетворюється в сильну корпоративну культуру ідентифікації та створення загальної системи цінностей, які об'єднують і надихають організацію, зберігаючи впізнаваний, вільний, гнучкий і адаптивний стиль функціонування в умовах ринкової самоорганізації.

1. Гэри Хэмел. Менеджмент XXI века [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://iteam.ru/publications/corporation/section_97/article_4381. 2. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. [Валентина Кулябина]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 405 с. 3. Морган Г. Образы организации / Гэрэт Морган; пер. с англ. [Ирина Матвеева, Роман Самуненков]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 504 с. 4. Киган Р. Культура для каждого: как стать организацией осознанного развития / Роберт Киган, Лайза Лейхи [при участии Мэтью Миллера, Энди Флеминга, Деборы Хелсин]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 319 с. 5. Пекар В. Разноцветная экономика / В. Пекар [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pekar.in.ua/SD%20Economics.htm> 6. Пекар В. Вершки для першопроходців / Пекар Валерій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/op-manage/19650/vershki-dlya-pershoprohidciv> . 7. Зайцева О.І. Трансформація управлінських концепцій в умовах ринкової самоорганізації / О. І. Зайцева, О. І. Гарафонова, Н. В. Ємець // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр. – Маріуполь: ДВНЗ “ПДТУ”, 2014. – Вип. 1(10), Т. 1. – С. 258–263. 8. О’Коннор Д. Тренінг коучинга команди / Д. О’Коннор, А. Лажес [International team coaching certification training] // Международная сертификационная программа по коучингу команды, тренер Людмила Фролова: 30 ноября – 5 декабря 2016 г., г. Киев, Украина.