

## РЕЦЕНЗИИ

### **ПЕРЛАМУТРОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ Г.Б.КЛЕЙНЕРА КАК АЛЬТЕРНАТИВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭНТРОПИИ**

**Рецензия на книгу: Клейнер Г.Б. *Системная экономика: шаги развития*. М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2021**

**А.Ю.ЮДАНОВ**

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия*

В 2021 г. вышла в свет монография Г.Б.Клейнера по системной экономике [Клейнер, 2021], которая, вне всякого сомнения, еще долго будет заинтересованно обсуждаться. Предлагаемые заметки не охватывают всех тем, рассматриваемых в книге. Их комплексный анализ — это прерогатива экономистов-системщиков. В своей работе Г.Б.Клейнер последовательно прилагает разработанную им ранее теорию четырех базовых типов экономических систем — объектных, проектных, процессных и средовых — к широкому кругу экономических явлений [Клейнер, 2011]. Как в излюбленной композиторами четырехголосной фуге, тема последовательно излагается в каждом из голосов, а потом раз за разом повторяется благодаря скрытой полифонии, создающей на расстоянии мелодическую связь между отдельными звуками темы. Не претендуя на анализ всех

затрагиваемых Г.Б.Клейнером вопросов, в настоящей статье полагаю возможным поделиться впечатлениями от трактовки в работе наиболее близкого сфере научных интересов предмета — инновационных, интеллектуальных, перламутровых, инклюзивных, быстрорастущих и вообще «лучших» в разных отношениях фирм.

### **ТЕОРИЯ ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Поставив перед собой задачу поиска объективных закономерностей развития предприятий и межфирменной среды, Г.Б.Клейнер отталкивается от привлекавшей к себе в последние годы большое внимание теории спиральной динамики. Эта концепция, разработанная К.Грейвзом (психологом по основной сфере научных интересов), Д.Бе-

---

Адрес организации: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский пр., 49, Москва, 125167, Россия.

© А. Ю. Юданов, 2023

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.306>

ком и К. Кованом, представляет собой нечто среднее между типологией смены форм организаций в ходе исторического процесса и теориями цикла жизни фирмы, описывающими изменения отдельно взятой компании, исходя из предположения, что имеются обязательные стадии, последовательно переживаемые фирмой за время существования.

С первой группой теорий ее роднит изучение процесса смены типов организации в контексте исторического развития. Например, рассматривается следующая цепочка смены преобладающих принципов устройства организации по мере развития общества: вождистская (ныне мафиозная) группа, в которой все завязано на личной преданности лидеру (ее сравнивают с подчинением волчьей стаи вожаку), — армия или католическая церковь, где действует жесткая, многоступенчатая иерархическая система (пример — пирамида воинских званий), — современная корпорация, метафорой которой служит эффективная машина, нацеленная на результат (прибыль) и превращающая персонал в свои винтики. Легко усмотреть близость таких построений, скажем, с норовским формированием «бессрочно существующих» (в смысле независимости от конкретных персоналий) организаций в ходе исторического процесса [North et al., 2013].

Что касается второй группы теорий, то с ней концепцию спиральной динамики объединяет интерес к переходу отдельной фирмы от одной стадии к другой (см. обзор и анализ теорий цикла жизни фирмы в [Ивашковская, Константинов, Филонович, 2004], жесткую критику — в [Levie, Lichtenstein, 2010]). По мере своего развития фирма качественно меняется, причем теория спиральной динамики постулирует, что организации перерождаются с изменениями преобладающих в них ценностей.

В основном усилиями Ф. Лалу (некогда партнера в McKinsey & Company) эта теория, первоначально работавшая с очень широким кругом объектов — от индивидуума до всего человечества, стала при-

лагаться к локальным организациям, в частности к фирмам. Сильно повысившим популярность концепции приемом научного маркетинга стало присвоение каждой стадии цветового ярлыка. После выхода в свет книги Ф. Лалу (в 2014 г., русск. перевод см.: [Лалу, 2016]) «разноцветные» организации прочно закрепились как в научной литературе по менеджменту, так и в практике консалтинга. В последние годы типы организаций обычно именуют по основным цветам спектра<sup>1</sup> (почему-то в спутанном порядке) с добавлением бежевого и бирюзового, не вписывающихся в спектральную метафору.

Именно бирюзовая фирма (teal, реже — turquoise organisation), рассматриваемая как высшая из достигнутых стадий развития организации (обзор литературы по бирюзовым организациям см.: [Wyrzykowska, 2019]), в настоящее время привлекает внимание в качестве возможного идеального типа. От своих предшественников — оранжевой фирмы, примерно соответствующей современной крупной корпорации, и ее модификации, зеленой фирмы<sup>2</sup>, учитывающей социально-экологические ценности в духе ESG<sup>3</sup>, — она отличается прежде всего самоуправлением подразделений в качестве основы внутрифирменной организации. «Эта новая организационная модель — с самоуправляемыми командами в качестве основного строительного блока — называется “бирюзовая организация”» [Bondarouk et al., 2018, p. 2]. Никаких боссов, никакого менеджмента среднего звена, минимум

<sup>1</sup> В исходной классификации Ф. Лалу использованы другие цвета, например инфракрасный, янтарный и пурпурный.

<sup>2</sup> Кроме оранжевой и зеленой, иногда выделяют желтую фирму.

<sup>3</sup> ESG (англ. environmental, social, governance — «окружающая среда», «социальная сфера», «корпоративное управление») — устойчивое развитие коммерческой деятельности, строящееся на принципах ответственного отношения к окружающей среде, высокой социальной ответственности, высокого качества корпоративного управления; экологичное, социальное управление.

функций центрального офиса, координация и обмен знаниями между командами, доверие вместо контроля — перечисляет Ф. Лалу важнейшие признаки «бирюзовости» (таковы характерные заголовки параграфов в оглавлении книги [Лалу, 2016, с. 4]).

Г. Б. Клейнер добавляет, вслед за бирюзовой, еще одну стадию — перламутровую. На перламутровых предприятиях, как и положено при движении по спирали, вновь формируется иерархия, но, в отличие от прежних типов фирм, сочетающаяся с неформальными структурами. «Жесткий иерархический каркас облекается в мягкую, лояльную по отношению к человеку оболочку, предохраняющую от... злоупотреблений и сохраняющую как механическую, так и органическую части структуры компании от взаимных повреждений» (с. 21).

Новизна, разумеется, состоит не в том, чтобы просто прибавить еще одну стадию и придумать ей цвет. Таких попыток в литературе предпринимается достаточно, например упоминается коралловая организация (обзор см.: [Лебедева, Широина, 2019]; наши сомнения по поводу даже признанных новейших стадий, например той же бирюзовой, приведены далее). Новым является важный шаг, который Г. Б. Клейнер сделал в развитии теории спиральной динамики организации, а именно — предложил объяснение механизма перехода от одной стадии к другой. До его работы организация очередного цвета рождалась с изменением преобладающей ценности, не только вполне зрелой, но и, как некогда Афина, сразу облаченной в полный боевой доспех необходимых приемов менеджмента.

Согласно теории системной экономики, фирма, как и любая экономическая система, включает в себя четыре подсистемы: (1) средовую (инфраструктурную); (2) процессную (логистическую); (3) проектную (инновационную); (4) объектную (организационную). В разных фазах развития на передний план выходит та или иная подсистема.

Каждая новая стадия развития вызывает постепенно. Процесс начинается на средовой фазе цикла, которая в принципе предполагает наладившуюся гармонию внешней и внутренней среды фирмы, а отсюда — стабильность в их взаимодействии. Когда во внешнем или внутреннем контуре накапливаются изменения, гармония нарушается. Г. Б. Клейнер говорит о «ментальной и эмоциональной усталости и элементах разочарования в действующей модели организации», фиксирует, что «возникает высокая вероятность появления принципиально более разнообразной... модели» (с. 48). Распространение новой модели на все пространство предприятия осуществляется в процессной фазе, где формируются институты взаимодействия сотрудников фирмы. Далее, в проектной фазе, «происходит группировка работников для решения конкретных задач». Наконец, завершается процесс перестройкой/созданием новой структуры внутрифирменных подразделений — объектной фазы (с. 48). После этого в средовой фазе вновь устанавливается стабильность, делящаяся вплоть до начала нового цикла.

## **БИРЮЗОВЫЕ И ПЕРЛАМУТРОВЫЕ ФИРМЫ: ТЕОРИЯ И РЕАЛЬНОСТЬ**

Цикл формирования перламутровой организации пока не завершен. Можно допустить, что процесс не вышел за пределы ранней, средовой фазы цикла, той самой усталости и разочарования в действующей модели организации. Объект, который в полной мере соответствовал бы перламутровым параметрам, пока можно с полным основанием называть «компанией мечты» (с. 52). Не удивительно, что такое совершенство трудно обнаружить в нашем неидеальном мире, и именно это, отмежевываясь от возможного прожектерства, Г. Б. Клейнер четко фиксирует: «В многообразии современных форм организации производства нелегко найти предприятия,

которые могли бы в полной мере характеризоваться как перламутровые» (с. 48). В качестве прототипов перламутровых организаций исследователь предлагает рассматривать бирюзовые предприятия, т.е. фирмы, характерным признаком менеджмента которых считается замена иерархии самоуправлением. При этом наиболее близкое соответствие перламутровой стадии он ищет в популяции научных организаций.

Приведем подробное описание перламутровых качеств последних: «Здесь возникает многомерная переменчивая иерархия, связанная одновременно как с должностной структурой, так и с характеристиками авторитета исследователей, актуальности их научных направлений, резонанса научных публикаций и т.п. В таких организациях конкурентные отношения органически сопрягаются с кооперационными. Во многих научных организациях сохраняются традиции демократии при решении важных научно-организационных вопросов и имеет место атмосфера взаимного уважения и равноправия. В недавнем прошлом, когда научные институты возглавлялись известными учеными, заслужившими свой авторитет многолетним научным трудом, можно было зафиксировать черты позитивного патернализма» (с. 48–49).

Выделенный Г.Б.Клейнером набор перламутровых характеристик научно-образовательных организаций получился одновременно и реалистичным, и щемяще печальным. Он является реалистичным, поскольку поименно называет основные черты современных организаций, нуждающихся в улучшении по опыту развития НИИ и вузов: бессилие авторитета исследователей (или, в широком смысле, любых профессионалов) при столкновении с административной иерархией; нехватка атмосферы взаимного уважения и равноправия; вытеснение кооперации исключительно конкурентными отношениями даже там, где коллаборация объективно необходима; утрата позитивного патернализма. Именно такие слабости преобладающей модели ор-

ганизации вызывают в средовой сфере «усталость и разочарование».

В своей более поздней работе, рассуждая, правда, не о перламутровой, а об инклюзивной организации (представляется, что это подходы с разных сторон к одной и той же сущности), Г.Б.Клейнер указывает на последствия нехватки перламутровых характеристик в современной организации: «Все это нарушает инклюзивность управления, то есть вовлеченность в него внутренних и внешних стейкхолдеров. Процессы выработки, обсуждения и принятия стратегических решений оказываются неэффективными» [Клейнер, 2022, с. 27].

На более высоком витке спирали воспроизводится классическое отчуждение рабочего от процесса труда, когда последний «в своем труде не утверждает себя, а отрицает, чувствует себя не счастливым, а несчастным, не развертывает свободно свою физическую и духовную энергию, а изнуряет свою физическую природу и разрушает свой дух... В силу этого труд его не добровольный, а вынужденный; это — принудительный труд. Это не удовлетворение потребности в труде, а только средство для удовлетворения всяких других (в частности, материальных. — Прим. А.Ю.) потребностей, но не потребности в труде. Отчужденность труда ясно сказывается в том, что, как только прекращается физическое или иное принуждение к труду, от труда бегут, как от чумы» [Маркс, 1956, с. 563].

Разница, причем ухудшающая положение, состоит в том, что отчуждению труда подвергается не частичный рабочий мануфактурного периода, всю жизнь рубивший стальные прутки на заготовки для булавок и ничего больше не умевший. Раскрыть свои возможности не может специалист, характером своего образования и личного опыта подготовленный к творческому, а не подневольному труду. Вот как эту мысль выражают исследователи бирюзовой фирмы: «Основная идея заключается в том, что традиционные иерархии в организациях не отражают ожиданий современных

активных (assertive) граждан. Последним нужны организации, в которых они смогут выдвигать свои собственные идеи, в полной мере используя свои собственные знания, навыки и компетенции» [Bondarouk et al., 2018, p. 3].

Печальным набор перламутровых характеристик кажется нам потому, что движение идет, похоже, не в направлении решения проблем, а в противоположном, причем откат происходит даже среди вузов и НИИ. В этом смысле ситуация только ухудшается. Традиции демократии при решении важных научно-организационных вопросов лишь сохраняются (о расширении академических свобод не слышно ни на Западе, ни на Востоке), и то частично и лишь по некоторым из них. Хотя исторически (включая «темное» Средневековье!) это было общим правилом. Известные ученые или изобретатели на позициях СЕО, в отличие от недавнего прошлого, тоже редкость в наше время. Одновременно и позитивный патернализм куда-то во многом исчез с той поры, когда во главе научных организаций стояли одержимые делом титаны, способные подказать подчиненному направления решения исследовательской проблемы и помочь в личных делах.

Для современных научных организаций, правда, по-прежнему типична такая ценность, как учет научного авторитета сотрудника. Но при всей своей важности, она не является специфически перламутровой или хотя бы бирюзовой. В хорошо работающей ультраавторитарной красной организации тоже уважают талантливого инженера либо простого слесаря-умельца, пусть и не занимающих руководящих должностей.

Кроме того, университеты и НИИ все-таки не фирмы, не коммерческие организации, во всяком случае, не чисто коммерческие. Даже в наши дни, когда коммерциализация проникла в эту сферу (одна наукометрия и рейтинги вузов чего стоят!), чисто познавательные/образовательные идеалы играют в их деятельности,

а равно в целеполагании многих стейкхолдеров заметную роль. Сочетать же гуманистические ценности с некоммерческими задачами значительно легче, чем с жесткой нацеленностью на получение прибыли.

Что касается собственно фирм, то отчетливых примеров даже бирюзовых фирм — прототипов и предшественников перламутровых — довольно мало. «Эти (бирюзовые. — Прим. А.Ю.) модели составляют сегодня крошечное меньшинство среди организаций» [Romero et al., 2020, p. 2]. Бирюзовые фирмы, как правило, описываются как диковинки, а не как мейнстрим. «Концепция бирюзовых организаций в настоящее время никого не удивляет, но, как ни странно, во многих организациях она все еще воспринимается как мечта. За немногими исключениями, вроде гладко работающих примеров бирюзовых фирм, описанных Лалу (2014)... мы осмелимся утверждать, что большинство организаций используют иерархические управленческие конструкции практически без элементов самоуправления» [Bondarouk et al., 2018, p. 4].

При этом многие встречающиеся в деловой прессе примеры бирюзового бизнеса просто не являются таковыми. Нельзя же на полном серьезе считать, что «Google», часто причисляемый к бирюзовым фирмам, лишен жесткой управленческой иерархии. В отечественной среде бирюзовым пытаются называть ПАО «Сбербанк» эпохи Г. Грефа [Бутов, 2019]. Не слишком убедительны и примеры из специфических отраслей: консалтинга, программирования, медицинского ухода на дому, сферы информационных и юридических услуг. Значительный элемент децентрализации или, точнее, мультицентровости диктуется в этом случае распыленным характером их деятельности.

Например, российский бирюзовый банк ООО «Точка» позиционирует себя как банк для предпринимателей, который работает только с малым и средним бизнесом. Одна из общепринятых стратегий в таком биз-

несе — предельная кастомизация<sup>4</sup>, подстройка под конкретного клиента. Каждая группа сотрудников банка, глубоко погружающаяся в дела фирмы в рамках полноценной или облегченной версии дьюдилидженс, исходя из содержания этой работы, становится в известной мере самодовлеющей единицей. То же можно сказать и о чуть ли ни наиболее часто приводимом примере бирюзовой фирмы — голландской компании *Wuurtzorg* (уход за больными и немощными на дому). Очевидно, что контроль за персоналом в его традиционных формах в этой сфере деятельности малоэффективен. Ведь общение пациента и медработника, непрерывно, месяцами и годами, находящегося при нем, сугубо личностный процесс. Превращение такой фирмы в коалицию самоуправляющихся команд (обычно состоящих из 10–12 человек), в которых позитивную роль, как в любых малых группах (можно вспомнить М.Олсона [Олсон, 1995]), должны играть человеческие отношения, выглядит не столько шагом к «бирюзовости», сколько приспособлением к специфике бизнеса.

Конечно, нельзя полностью отрицать наличие позитивных примеров бирюзового менеджмента, основанного на самоуправлении. Они редки, но встречаются. В России, например, детально описанию [Щепин, 2019] и исследованию [Бутов, 2019; Крылова и др., 2021; Плетнев, Козлова, Наумова, 2022] подверглась претендующая на «бирюзовость» продовольственная розничная сеть «ВкусВилл» (продукты здорового питания). Выяснилось, что компания действительно перешла к предельно неформальным методам управления. В ней полностью отменены штрафы и, на зависть университетам, принципиально не исполь-

зуется система KPI<sup>5</sup>. Вместо стандартных заданий (поручений начальника подчиненному) используются обещания (т.е. обязательства, которые принимают на себя сотрудники перед смежниками по цепочке создания ценности внутри компании). При этом единственным критерием исполнения обещания является — верх отхода от формализма! — удовлетворенность того, кому его дали. Все сотрудники, в том числе высшее руководство (кстати, управленцев всего восемь на 6 тыс. персонала), располагаются в одном помещении. У руководителей нет не только отдельных кабинетов, но и секретарей. С генеральным директором любой сотрудник может лично связаться по телефону или через электронную почту, а также просто зайти поговорить. В то же время не поощряются искусственные приемы, создающие, по мнению компании, лишь видимость тимбилдинга. Например, во «ВкусВилле» принципиально не проводятся корпоративы.

Столь же неформально выстраиваются контакты с внешним миром. В отношениях как с поставщиками, так и с покупателями центральным считается создание атмосферы доверия. Скрупулезно проверяя качество товаров, компания «ВкусВилл» вместе с тем отказалась от маркетинговых и «полочных» сборов с поставщиков (т.е. от платы за включение товара в ассортимент, выделение лучших мест или увеличение полочного пространства, за продвижение новинок и т.д.), штрафов за недопоставку, возврата товаров производителю после истечения срока годности. При общении с покупателями внимание сосредоточено на разных методах установления персонализированных контактов (от скидок на любимый продукт до внесения изменений в рецептуру по заявкам потребителей).

<sup>4</sup> Данной стратегии обычно придерживаются средние банки, такие как банк «Точка». Альтернатива для крупных банков — создание кредитной фабрики на основе технологий кредитного скоринга, включая в последнее время и методы искусственного интеллекта.

<sup>5</sup> Впрочем, нельзя вести речь и о полной гармонии в отношениях с персоналом. Например, несмотря на огромную степень свободы в организации своей работы, продавцы жалуются на голую «сдельщину» в оплате труда, поскольку она не корректируется, в частности, в зависимости от выгоды местоположения магазина.

Для интернет-продаж компания использует «самописное» программное обеспечение, разработанное под собственные стандарты взаимоотношений с клиентами. Удивительно, что, несмотря на заведомую рискованность одновременной имплементации множества радикальных управленческих нововведений<sup>6</sup>, «ВкусВилл» коммерчески успешен: соответствует параметрам отнесения к числу быстрорастущих компаний или фирм-газелей по «строгому критерию» (критерию Берча) и демонстрирует устойчивую (хоть и умеренную) прибыльность.

### **БИРЮЗОВЫЕ И ПЕРЛАМУТРОВЫЕ ФИРМЫ: ПРИЧИНЫ РЕДКОСТИ**

Почему так мало бирюзовых фирм и пока вовсе не наблюдается появление перламутровых? На наш взгляд, это объясняется тем, что в узкоутилитарном смысле они менее эффективны, чем традиционно управляемые компании. В частности, «бирюзово-перламутровость» понижает эффективность в плане диффузии (передачи) знания, хотя «знание является базовым ресурсом для бирюзовой организации» [Wyrzykowska, 2019, p. 132]. Дело в том, что передача знания, в отличие от передачи информации, — высокочрезвычайно затратный процесс, требующий наличия хорошего образования и когнитивных усилий от реципиента [Foray, 2004]; к настоящему времени такое разделение категорий знания и информации фактически канонизировано [Oslo Manual 2018].

Между тем еще Г. Демсец афористично заметил, что «приказание заменяет образование» [Demsetz, 1988, p. 157]. Вместо того чтобы долго и затратно обучать специалиста, способного оценивать обстановку и в зависимости от нее принимать самостоятельное решение, гораздо дешевле

<sup>6</sup> Книга, излагающая историю компании «ВкусВилл», имеет характерный подзаголовок «Как совершить революцию в ритейле, делая все не так» [Щепин, 2019].

ле заставить малоподготовленного человека строго следовать порядку действий, предписанному приказанием начальника. Замена полного знания знанием инкапсулированным, функционально свернутым до минимально необходимого алгоритма поведения, радикально понижает издержки. И в этом таятся одновременно истоки широчайшего распространения инкапсулированного знания [Мальцев, Юданов, 2022] и стратегическая опасность положения, при котором большинство работников добивается *хороших* (!) результатов, делая то, чего *не понимают*. На самом деле следовать инструкции — не значит понимать, почему она предписывает те, а не иные действия. Кроме того, к творческому труду инструкции, естественно, не располагают. Неполное, инкапсулированное знание сразу и сильно, и опасно именно потому, что его применение исключительно эффективно в смысле затрат (в контексте сравнения специализированного и генерализированного знания схожие вопросы обсуждаются в [Dekker, Kuchaf, 2022]).

Позволим себе аналогию. Грядка на дачном участке — мини-экосистема, подверженная энтропии. Если не заниматься ею, то не успеешь оглянуться, как она «усреднится», зарастет преобладающим в данной местности набором сорняков, среди которых, возможно, отвоюют себе небольшое пространство и высаженные культурные растения — хилые, голенастые и плохо плодоносящие. В эволюционном смысле такая «экосистема бурьяна» вполне эффективна — выживают только самые приспособленные виды.

Есть только один способ сдержать энтропию на клубничной грядке — ухаживать за ней. Выпалывать сорняки, обрезать усы, рассаживать тесно сидящие ягодные растения, мульчировать пространство между кустами. Еще эффективнее (хоть совсем не экологично) вместо мульчи закрыть все пространство черным полиэтиленом, сажая каждый куст клубники в заранее прорезанные отверстия и подводя к ним капель-

ное орошение. Ни один сорняк не пробьется через пленку, ни один ус, истощающий материнский куст, не сможет укорениться на ней.

Фирма — та же грядка. Заслуга Г. Б. Клейнера состоит в том, что он подробно описал характеристики, которых недостает современным организациям. Фирма должна обладать ими, чтобы стать «окультуренной грядкой», эффективной не только в узком, но и в широком понимании, т. е. как для себя самой, так и для экономики в целом. К сожалению, на наш взгляд, это вовсе не противоречит тому, что «без прополки» энтропия победит. Выживут организации с низкими издержками, опирающиеся на инкапсуляцию знания, а значит, на частичного рабочего, строго следующего инструкциям.

Приведем неутешительную подборку упоминаемых в литературе оценок бирюзовых организаций не с точки зрения их неоспоримо высокого потенциала, а в плане применимости и эффективности. «Важно отметить, что в бирюзовых организациях прибыль никогда не является самоцелью» [Wyrzykowska, 2019, p. 133]. «Бирюзовый менеджмент может быть реализован не во всех условиях. В частности, такой подход не может быть применен в традиционных отраслях, в которых предприятия стремятся к стабильности и надежности» [Wyrzykowska, 2019, p. 134]. «Еще одним ограничением для осуществления самоуправления выступает необходимость того, чтобы сотрудники обладали высокими компетенциями, что позволит им принимать на себя разные роли и эффективно действовать без лидера (Высокие затраты на подготовку! — Прим. А. Ю.). Поэтому самоуправление следует рассматривать как альтернативу традиционной модели управления, причем последняя, вероятно, останется доминирующей в течение длительного времени (курсив мой. — А. Ю.)» [Wyrzykowska, 2019, p. 134].

Схожие мысли выражены и в [Romero et al., 2020, p. 2]: «Высший менеджмент

в основном считает такое (бирюзовое. — Прим. А. Ю.) видение утопическим».

Редкость или даже отсутствие бирюзовых организаций фиксируется даже в Японии, несмотря на то что коллективистские тенденции в работе персонала там очень сильны [Kamiga, 2020, p. 42]: «С точки зрения реального специалиста, я считаю, что существует мало бирюзовых организаций... Более того, здоровы ли сегодняшние организации? Мотивированы ли отдельные работники (бирюзовых организаций. — Прим. А. Ю.) в своих действиях чувством страха и конкуренции или вниманием и любовью? <...> В этом смысле в Японии до сих пор очень мало бирюзовых организаций (строго говоря, изучив бирюзовые организации (я утверждаю. — Прим. А. Ю.), что их нет почти ни одной)».

В заключение приведем выдержки из обзора исследований бирюзовых организаций в Польше (цит. по: [Dereń, Skonieczny, 2019, p. 37]: «Новый (бирюзовый. — Прим. А. Ю.) стиль управления воспринимается собственниками и менеджерами как угроза их положению лидеров в компании... Социальное исследование, проведенное в Польше... Дж. Т. Хриневич, показывает, что не только руководители, но и сотрудники относятся к новым идеям и их вовлеченности в свою работу как к угрозе для себя. (sic!) [Hryniewicz, 2017]... Сотрудники корпораций чувствуют себя лучше, выполняя приказы, а боссы лучше всего подходят для авторитарного управления [Jeznach, 2017]... Согласно В. Айхельбергеру, самая распространенная картина, которую можно увидеть в польских компаниях, — это менеджер, управляющий пассивными людьми с помощью “кнута и пряника”... Столь же критично относится к введению бирюзовой организации в Польше Й. Санторски, который утверждает, что они до сих пор являются мифом, поскольку большинство предприятий исходят из парадигмы фермы, диктатуры, иерархии».

К тому же похоже, что в цифровую эпоху «ситуация усложняется в связи с гипертрофированным разрастанием и углу-

блением бюрократических методов управления, чему способствует широкое внедрение информационных компьютерных технологий. Трудно преодолеть уверенность многих собственников и менеджмента в целесообразности регулировать все и вся на основе сбора и учета разнообразных компьютерных данных и применения методов искусственного интеллекта» [Клейнер, 2022, с. 27].

Когда на фирме не просто, как в былые времена, «приказание заменяет образование», а это приказание еще и непонятным образом генерируется черным ящиком искусственного интеллекта, она вряд ли порадуется игрой перламутрового цвета, а ее сотрудники едва ли избавятся от отчуждения труда. На наш взгляд, надеяться на спонтанное широкое распространение перламутровых фирм было бы слишком оптимистично. Чтобы справиться с энтропией, необходим «искусственный отбор». Как говорил Тацит, хорошие законы порождаются дурными нравами. Нынешние «нравы» не способствуют укрупнению перламутровых фирм, дело за созданием хороших институтов («законов»).

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Бутов А. В. 2019. Отечественный и зарубежный опыт развития бирюзовых организаций. *Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова* (2): 153–162. <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2019-2-153-162>
- Клейнер Г. Б. 2011. Ресурсная теория системной организации экономики. *Российский журнал менеджмента* 9 (3): 3–28.
- Клейнер Г. Б. 2021. *Системная экономика: шаги развития*: Монография. Предисловие академика В. Л. Макарова. М.: Издательский дом «Научная библиотека».
- Клейнер Г. Б. 2022. Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией. *Вопросы экономики* (4): 26–44. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-4-26-44>

Г. Б. Клейнер называет определенные инструменты, которые могут способствовать формированию инклюзивных, перламутровых фирм, а именно — институционализацию неформального лидерства, причем по всем четырем подсистемам фирмы. «В связи со сказанным для отделения формальной структуры управления организацией (CEO, Chief Technology Officer (CTO), Chief Operating Officer (COO), Chief Financial Officer (CFO) и т. п.) от неформальной структуры социального лидерства предлагается ввести систему обозначений для позиций неформальных социальных лидеров: Leading Executive Officer (LEO), Leading Spiritual Officer (LSO), Leading Cultural Officer (LCO), Leading Intelligence Officer (LIO). В целом система неформального лидерства из четырех якорных элементов LEO, LSO, LCO, LIO может сыграть роль опорной конструкции в управлении функционированием организацией» [Клейнер, 2022, с. 38].

Приживется ли такая система на практике? Достаточно ли этого для распространения перламутровых фирм? Ответы на данные вопросы может дать только будущее.

- Ивашковская И. В., Константинов Г. Н., Филонович С. Р. 2004. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации. *Российский журнал менеджмента* 2 (4): 19–34.
- Крылова Т. В., Мальцева С. М., Рыжакова К. А., Зиновьев О. А. 2021. Факторы успеха и особенности стратегий быстрорастущих компаний (на примере «ВкусВилл»). *Азимут научных исследований: экономика и управление* 2 (35): 215–218. <https://doi.org/10.26140/anie-2021-1002-0039>
- Лалу Ф. 2016. *Открывая организации будущего*. Пер. с англ. М.: Ман, Иванов и Фербер.
- Лебедева Н. Ю., Широнова Л. М. 2019. Критический обзор зарубежных исследований

- роли ценностей в организационных изменениях. *Вестник университета* 5: 27–33. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-5-27-33>
- Маркс К. 1956. *Экономическо-философские рукописи. К. Маркс и Ф. Энгельс. Из ранних произведений.* М.: Госполитиздат.
- Мальцев В. В., Юданов А. Ю. 2022. Феномен инкапсуляции знания и его роль в построении теории издержек передачи знания. *Journal of Institutional Studies* 14 (2): 6–21. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2022.14.2.006-021>
- Олсон М. 1995. *Логика коллективных действий: Общественные блага и теория групп.* М.: ФЭИ.
- Плетнев Д. А., Козлова Е. В., Наумова К. А. 2022. «ГЕН» успешности: чему национальные быстрорастущие компании могут научить российский бизнес в современных условиях. *Экономист* 15 (4): 49–67. <https://doi.org/10.18721/ЖЕ.15404>
- Щепин Е. В. 2019. *ВкусВилл: как совершить революцию в ритейле, делая все не так.* М.: Альпина Пабlishер.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Bondarouk T., Bos-Nehles A., Renkema M., Meijerink J., Leede J. de. 2018. Organisational roadmap towards Teal organisations. *Advanced Series in Management* 19: 1–11. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120180000019001>
- Dekker E., Kuchař P. 2022. A Mengerian theory of knowledge and economic development. *Cosmos + Taxis* 10 (5+6): 24–34.
- Demsetz H. 1988. The theory of the firm revisited. *Journal of Law, Economics and Organization* 4 (1): 141–163.
- Dereń A. M., Skonieczny J. 2019. The yellow organization as an integrative stage in the F. Laloux' organization model. *Humanities and Social Sciences, HSS XXIV* 26 (4/2019): 33–39.
- Foray D. 2004. *Economics of Knowledge.* The MIT Press: Cambridge.
- Kamura K. 2020. *A Simple Explanation of the Teal Organization — its Significance for Today & Feasibility in Japan.* Japan SPOTLIGHT March–April.
- Levie J., Lichstenstein B. 2010. A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach towards entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34: 317–350.
- North D., Wallis J., Webb S., Weingast B. 2013. *In the Shadow of Violence: Politics, Economics, and the Problems of Development.* Cambridge University Press: Cambridge.
- Oslo Manual 2018: *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition.* 2018. OECD/Eurostat. OECD Publishing: Paris, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Romero A. M., Uruburu B., Jain A. K., Ruiz M. A., Mucoz C. F. G. 2020. The path towards evolutionary — Teal organizations: a relationship trigger on collaborative platforms. *Sustainability* (12) 9817. <https://doi.org/10.3390/su12239817>
- Wyrzykowska B. 2019. Teal organizations: literature review and future research directions. *Central European Management Journal* 27 (4/2019): 124–141.

## TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Butov A.V. 2019. Home and overseas experience in developing turquoise organization. *Vestnik REU im. Plekhanova* (2): 153–162. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-2-153-162> (In Russian)
- Kleiner G.B. 2011. The resource-based view and the system organization of economy. *Russian Management Journal* 9 (3): 3–28. (In Russian)
- Kleiner G.B. 2022. Social leadership, power splitting, and inclusive management of the organization. *Voprosy Ekonomiki* (4): 26–44. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-4-26-44> (In Russian)
- Ivashkovskaya I.V., Konstantinov G.N., Filonovich S.R. 2004. Corporate governance problems in the context of corporate life cycle. *Russian Management Journal* 2 (4): 19–34. (In Russian)
- Krylova T.V., Maltseva S.M., Ryzhakova K.A., Zinoviev O.A. 2021. Success factors and features of strategies of fast-growing companies (for example “Vkusvill”). *Azimut Nauchnikh Issledovaniy: Ekonomika i Upravlenie* 2 (35): 215–218. <https://doi.org/10.26140/anie-2021-1002-0039> (In Russian)
- Laloux F. 2016. *Reinventing Organizations*. Russian Translation. Moscow: Man, Ivanov and Ferber Publ. (In Russian)
- Marx K. 1956. *Economic and Philosophical Manuscripts*. K. Marx and F. Engels. From early works. M.: Gospolitizdat. (In Russian)
- Maltsev V.V., Yudanov A.Yu. 2022. The knowledge encapsulation phenomenon and its role in the construction of a knowledge transfer cost theory. *Journal of Institutional Studies* 14 (2): 6–21. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2022.14.2.006-021> (In Russian)
- Olson M. 1995. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Group*. Moscow: FEI Publ. (In Russian)
- Pletnev D.A., Kozlova E.V., Naumova K.A. 2022. The “GENE” of success: What national high-growth firms can teach Russian business in modern conditions. *Экономика* 15 (4): 49–67. <https://doi.org/10.18721/JE.15404> (In Russian)
- Shchepin E.V. 2019. *Vkusville: How to Make a Revolution in Retail, Doing Everything Wrong*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russian)

Статья поступила в редакцию  
11 декабря 2022 г.  
Принята к публикации  
9 января 2023 г.

***The pearl organization of G.B.Kleiner as an alternative to managerial entropy.  
Review of the book: G.B.Kleiner. System Economics: Steps of Development.***

***A.Yu.Yudanov***

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia*

*Для цитирования:* Юданов А.Ю. 2022. Перламутровая организация Г.Б.Клейнера как альтернатива управленческой энтропии. Рецензия на книгу: Клейнер Г.Б. *Системная экономика: шаги развития*. *Российский журнал менеджмента* 20 (3): 441–451.

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.306>

*For citation:* Yudanov A.Yu. 2022. The pearl organization of G.B.Kleiner as an alternative to managerial entropy. Review of the book: G.B.Kleiner. *System Economics: Steps of Development*. *Russian Management Journal* 20 (3): 441–451. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.306> (In Russian)

*Initial Submission: December 11, 2022  
Final Version Accepted: January 9, 2023*