

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

**на тему: «Впровадження соціократичної моделі управління
в молодіжних ГО України»**

Виконала: студентка II курсу, групи

СУН_22_/М

галузі знань: 07 «Управління

та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління

неприбутковими організаціями»

Каленченко О. В.

Керівниця: Щурко У. д. е. н.

Рецензент: Дацаківська О. О. к. пол. н.

Львів - 2024

Каленченко О. В. «Впровадження соціократичної моделі управління в молодіжних ГО України»: магістерська робота: 073 Менеджмент / Каленченко О. В. / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; наук. кер.: Щурко Уляна д. е. н. — Львів: УКУ, 2024 - 103 с.

Анотація. У магістерській роботі розглянуто соціократичну модель управління організаціями, її історію розвитку та передумови виникнення. Проведено дослідження українських організацій із різних секторів діяльності, які практикують соціократію чи інші горизонтальні моделі. Також досліджено виклики й проблеми всеукраїнських молодіжних громадських організацій. На основі зібраних даних було сформовано характеристики організацій, які найбільше підходять для впровадження соціократії, та рекомендації покрокового впровадження соціократичної моделі управління.

Ключові слова: модель управління, соціократія, організаційна структура, молодіжні громадські організації.

Abstract. The master's thesis examines the sociocratic model of organization management, its history of development and the prerequisites for its emergence. A study of Ukrainian organizations from various sectors of activity, which practice sociocracy or other horizontal models, was conducted. Challenges and problems of all-Ukrainian youth public organizations were also investigated. On the basis of the collected data, the characteristics of organizations that are most suitable for the implementation of sociocracy and recommendations for the step-by-step implementation of the sociocratic management model were formed.

Keywords: management model, sociocracy, organizational structure, youth public organizations.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОКРАТИЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ПЕРЕДУМОВИ ЇЇ ВИНИКНЕННЯ	8
1.1. Передумови виникнення соціократичної моделі управління	8
1.2. Історія розвитку соціократії та її функціонування в неприбутковому секторі	19
1.3. Поняття та сутність соціократії, її принципів	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІОКРАТІЇ ТА АКТУАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ МОЛОДІЖНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	40
2.1. Характеристика досліджуваних організацій та методологія і дизайн дослідження	40
2.2. Аналіз досвіду впровадження соціократії українськими організаціями в різних секторах діяльності	60
2.3. Аналіз актуальних викликів у менеджменті та рівня організаційної спроможності молодіжних громадських організацій України	73
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІОКРАТИЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В МОЛОДІЖНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	84
3.1. Необхідні передумови та характеристики організацій для впровадження соціократії	84
3.2. Алгоритм впровадження соціократії на основі рекомендацій досліджуваних організацій і теорії соціократії	91
ВИСНОВКИ	101
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Багато речей, явищ та процесів, з яких складаються будні більшості людства не є випадковістю. Протягом останніх двох століть суспільство живе з безпрецедентним рівнем багатства, освіченості, медицини та продовжуваності життя. Це не сталося саме собою або це не зробили фізичні особи самотужки. Те, що ми спостерігаємо — це результати спільної праці людей в організаціях. Ще сто років тому ніхто й уявити не міг, що:

- демократичні цінності будуть ширитися на світ з такою швидкістю з допомогою міжнародних установ. Наймолодшим країнам, що отримали незалежність, зараз 12 - 30 років. За даними дослідженнями «Індексу демократії» від The Economist 2022 року, 43,1% всіх країн світу мають або повну демократію або демократію з вадами. Ще 21,6% країн мають гібридні формати. [6] Найбільше демократію та цілі сталого розвитку просувають організації, а не окремі люди;

- малі та середні організації у відкритих ринках створюють такий рівень економічного добробуту в західних країнах, що установи на кшталт Європейського Союзу будуть допомагати людям з бідніших країн;

- організована мережа освітніх закладів по всьому світу дає можливість отримати середню освіту майже кожному мешканцю Землі.

Всі вище перераховані результати сучасності стали можливі тільки завдяки спільній роботі. Тож вивчення менеджменту як науки можна назвати не просто актуальним, а — необхідним у наш час.

З кожним етапом еволюції суспільства організація роботи потребує все нових і нових форматів взаємодії. Деколи запит стає настільки сильним, що його вже не можна ігнорувати — потрібні зміни. До прикладу, організації потребували новітніх моделей менеджменту, коли відбувся різкий стрибок в технологічній сфері (1990 - 2006 роки). Виникла гостра й нагальна необхідність в удосконалених підходах управління, які б допомогли зробити

процес розробки програмного забезпечення більш ефективним. Так на світ з'явилися добре знані нам моделі «Lean Management», «Six Sigma», «Agile Management» та інші.

Проте іноді запит на зміни не є таким очевидним, бо осмислити й назвати проблему може ще відносно невелика частина суспільства. Проте ті, хто відчувають вади сучасних поширених систем управління (називаємо їх корпоративними), вже розпочали рух до якісно нового рівня розвитку. Ті, хто вже змінюють структури своїх організацій, новатори, які шукають відповідей, тестують гіпотези.

Модель управління або соціальна технологія «соціократія» є актуальним відгуком на внутрішні виклики сучасних організацій у всьому світі. А також з точки зору набуття складності в суспільному контексті [30] [32]. Соціократична організація справді здатна проявляти стійкість, адаптивність, новаторство, які так необхідні Україні в часи Російсько-української війни.

Мета роботи: розробка рекомендацій щодо впровадження соціократичної моделі управління в молодіжних громадських організаціях України.

Завдання роботи:

- 1) дослідити передумови виникнення соціократичної моделі управління та шлях її розвитку;
- 2) обґрунтувати актуальність соціократії в загальному суспільному контексті;
- 3) дослідити теоретичні засади моделі управління соціократії;
- 4) дослідити актуальні виклики в менеджменті українських молодіжних громадських об'єднань, громадських об'єднань, що працюють з молоддю та/або нею очолювані;
- 5) зібрати й проаналізувати досвід впровадження соціократії в організаціях громадського та комерційного секторів України;

б) розробити рекомендації щодо впровадження соціократичної моделі управління в молодіжних організаціях громадського сектору України на основі рекомендацій досліджуваних українських організацій і теорії соціократії.

Об'єктом дослідження є соціократична модель управління в організаціях громадського та комерційного секторів України.

Предмет дослідження: розробка рекомендацій щодо впровадження соціократичної моделі управління в молодіжних організаціях громадського сектору України.

Цільовою аудиторією даного дослідження є члени керівних органів, лідери молодіжних громадських організацій, об'єднань, що працюють з молоддю та ті, що очолювані молоддю.

В магістерській роботі використані такі *методи дослідження*:

1. *Методи теоретичного рівня*, а саме аналіз, синтез, узагальнення та порівняння у першій частині дослідження соціократії, її елементів, передумов виникнення, історії розвитку та актуальності в суспільстві;

2. *Методи емпіричного рівня*, а саме метод глибинного інтерв'ю для вивчення досвіду впровадження горизонтальних моделей врядування та ідентифікації викликів найвпливовіших молодіжних громадських організацій. Та аналіз, порівняння — для виокремлення рекомендацій і підтвердження гіпотези дієвості моделі управління соціократії в громадських організаціях.

Практичне значення одержаних результатів. Це перше в Україні наукове дослідження на тему інноваційної моделі врядування соціократії. Проте цікавість до цієї теми існує вже багато років. Тож, дане дослідження буде корисне як і для всіх, хто шукає інструкцій для практичного впровадження, так і для конкретних громадських організацій України, що знаходяться в пошуках унікальної горизонтальної моделі.

Обсяг та структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі викладено теоретико-методологічні засади соціократичної моделі управління. У другому — результати й методологію двох досліджень: досвіду впровадження соціократії та викликів у менеджменті молодіжних громадських організацій. Третій розділ присвячений характеристикам організацій, яким найбільше підходить соціократія, й рекомендований покроковий алгоритм для впровадження соціократії.

Загальний обсяг роботи 145 сторінок, з них основного тексту 103 сторінки. Список використаних джерел налічує 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОКРАТИЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ПЕРЕДУМОВИ ЇЇ ВИНИКНЕННЯ

1.1 Передумови виникнення соціократичної моделі управління

Модель управління — це комплексна структура та система принципів менеджменту, конкретних практик управління, стилів лідерства, взаємопов'язаних складових організації. Або ж це цілісна сукупність відносно самостійних елементів. Модель управління також можна ототожнити з організацією в цілому, оскільки, щоб отримати результат від роботи нам потрібна скоординована діяльність залучених людей. Що, своєю чергою, являє собою суть менеджменту — налагодити процеси між працівниками, задля ефективної роботи й отримання кращих результатів. А все, що розуміється в наш час як організація також є структурою, яка сприяє цілі створення продуктів чи послуг людьми в синергії. До прикладу, управління фінансами, проектами, людськими ресурсами; шлях ухвалення рішень та розподіл влади; культура організації та середовище взаємодії; організаційна структура й описані політики, та інші зони створюються з метою досягти більших результатів, ніж самостійна праця. Дане дослідження стосується безпосереднього шляху, яким йдуть організації, щоб досягти бажаного.

Перш за все, потрібно визначити конкретні складові поняття «організація», щоб зрозуміти з чим працювати, змінюючи модель управління. Джуді Шаркен Саймон, консультантка з більш ніж десятирічним стажем у сфері неурядових організацій, у своїй книзі «The Five Life Stages of Nonprofit Organizations: Where You Are, Where You're Going, and What to Expect When You Get There» визначає сім сфер розвитку неурядових організацій: врядування, управління персоналом, фінанси, адміністративні системи, кадрове забезпечення, продукти й послуги та маркетинг. [1] Відповідно до

Шести коробкової моделі Вайсборда існує шість сфер організаційного життя, що включають цілі, структури, взаємини, винагороди, корисні механізми та лідерство як базу для кожного елементу. [2] Як зазначено в «McKinsey 7S Framework», яка була розроблена консалтинговою компанією McKinsey and Company, існує сім «важелів»: структура, стратегія, системи, навички, стиль, персонал і найвищі цілі (тобто цінності компанії). [3] З більш сучасних загальноорганізаційних теорій можна розглянути «Organizational Intelligence Model», яку розробив Ден Фаллетта. Дана модель є дещо складнішою, ніж проста система взаємозв'язків різноманітних незалежних елементів організації. Модель зображена у формі причинно-наслідкового ланцюга зверху вниз, де на рівень вище знаходяться такі стратегічні елементи як лідерство, стратегія, культура. Вони впливають на ключові показники організаційної спроможності: структура організацій та право прийняття рішень, інформація та технології, якість менеджерів середньої ланки, заходи та винагороди, можливості зростання та розвитку. Своєю чергою ці п'ять ключових частин організації на пряму впливають на залученість працівників, що спонукає до збільшення продуктивності.

Дослідження інноваційних за моделями управління компаній, яке здійснив організаційний консультант Фредерік Лалу та описав у книзі «Компанії майбутнього», відкриває конкретні області організацій, що мають розвиватися й змінюватися на краще в сучасному світі. З книги можна виокремити наступні важливі кластери управління організаціями: структура, процеси управління персоналом, повсякденне життя і головні організаційні процеси. Дані кластери виступають як парасольки, а в кожен із них входять безліч підпунктів. За словами автора кожен з цих аспектів потребує новітніх, світоглядних змін, аби людство еволюціонувало до кращих форм взаємодії. [4]

Говорячи безпосередньо про конкретно визначену модель управління «Соціократію», яка є предметом дослідження та дає можливість побудувати

компанію нового покоління, можна виділити організаційну структуру, місію організації, взаємини працівників і організацію роботи як основні елементи дії. Більшість патернів, категорій за темами зосереджені навколо вище перерахованих областей. [5]

Історія розвитку різноманітних моделей управління бере початок з кінця XIX - початку XX століття, від формування менеджменту як науки. За загальними характеристиками заведено вважати, що на початку XX століття поширеною була директивна модель управління, що часто асоціюється з суворими обмеженнями й ставленням до людей як до засобів. Згодом, в 50-х роках менеджмент трансформувався до економічної моделі, де основна винагорода і покарання було пов'язане з коштами. У 90-х роках їй на зміну прийшла нова модель — корпоративна, що активно впроваджується й наразі. Її характеризує розподіл повноважень та відповідальності, відношення до менеджменту як до спеціальної науки, утворення потужної галузі управління людськими ресурсами (наймання, адаптація, винагорода, розкриття таланту, формування бренду роботодавця). Варто підкреслити надважливий аспект подібних трансформацій в історичній перспективі. Тому що зміни моделей управління, а відповідно і їх ціннісного підґрунтя, пов'язані безпосередньо з еволюцією свідомості як конкретного індивіда, так і суспільства в цілому.

Шлях розвитку людської свідомості, цінностей, потреб цікавить багатьох дослідників в областях філософії, психології, антропології, соціології та інших. Започатковану американським психологом Грейвзом, Клером Вільямом теорію «емерджентних циклічних рівнів існування» [7] підхопили й зробити актуальною для західних компаній Кріс Ковен та Дон Бек. Американські науковці спростили назву теорії до простого — «Спіральна динаміка». [8] Також дана теорія досліджується українським підприємцем і громадським діячем Валерієм Пекарем. Свій погляд на адаптацію теорії в українському контексті він виклав у книзі «Різнобарвний менеджмент». [9] Широко відомою є теорія потреб видатного американського психолога

Абрахама Маслоу. [10] Сюди ж можна віднести соціолога, економіста і педагога Герберта Саймона, який відомий завдяки теорії «Обмеженої раціональності», що частково належать до поведінкової економіки. Вчений досліджував розвиток крізь призму світоглядів. [11] Жан Піаже досліджував аспект розвитку когнітивних навичок. [12] Відомий філософ та лінгвіст, Жан Гебсер описав структуру людської свідомості та її розвиток. [13] Також, існує окрема галузь філософії, яка вивчає свідомість як таку — філософія свідомості.

Відповідно до більшості дослідників є певні етапи розвитку, які проходить дорослий індивід, організація, країна і людство. Перехід суспільства на нову сходинку завжди супроводжується якісними змінами у вміннях, які допомагають взаємодіяти з оточенням, — психологічними, світоглядними, поведінковими. Надважливим аспектом у контексті дослідження є те, що кожного разу, коли люди просувалися на новий щабель, вони винаходили нову організаційну модель. Як зазначається в книзі «Компанії майбутнього»: «Ейнштейн якимось чудово сказав, що проблеми не можуть бути розв'язані на тому самому рівні свідомості, на якому були створені». [4]

Еволюційні теорії доволі гнучкі за своєю суттю, оскільки мова йде про дуже неточне поняття як «свідомість», «мислення» чи «душа». По-перше, перебування на певному рівні вище не стабільне, бо людина під впливом зовнішніх обставин може бути вимушена повернутися до демонстрування поведінки попереднього менш розвинутого рівня як домінантного. По-друге, проходження стадій розвитку схоже на нанизання намистин: нанизавши на нитку одну червону намистину — беремо наступну синього кольору. Проте попередня вже назавжди залишається в намисті. Тобто людина, країна, група осіб за потреби може вільно використовувати тип поведінки з нижчих шаблів. Причому як свідомо, так і автоматично. Наприклад, ціннісний добросердечний учитель з неформальної школи бере участь в бійці, щоб

захиститися від грабіжників; жінка з екопоселення, яка звикла до колективних рішень, довгих обговорень та рефлексій має набути таких рис як чіткість, лаконічність та послідовність, коли заповнює податкові звіти або ж розв'язує певні питання з державою. В пов'язаних із лідерством працях також можна почути поняття «ситуативне лідерство». Коли керівник може свідомо обрати модель поведінки, що фактично означає звернення до шаблонів необхідної парадигми мислення. Або ж «ситуативне лідерство» застосовують, коли наявна ситуація, яка вимагає вмінь чи світогляду з конкретного рівня розвитку людської свідомості. Тоді ж член команди, у якого світогляд максимально наближений до необхідного у контексті, займає місце лідера. По-третє, в контексті організацій чи країн не всі люди перебувають й мають залишатися на одному рівні. Тобто демонструють поведінку співвідносну тільки з одним рівнем. Різні завдання чи ролі потребують різної експертизи та цінностей.

Зазвичай рівні розвитку свідомості мають нейтральні назви, оскільки в теоріях мова йде не про поняття «краще» чи «гірше», а динаміку розвитку. Часто автори подають свої метафоричні назви або ж маркують рівні кольорами, комбінацією літер. Та попри відмінні назви, історичний аналіз еволюції свідомості та опис ціннісних характеристик говорить про дуже схожий чи однаковий опис рівнів. Зосібна серйозність подібних збігів досліджували та довели мислителі Кен Вілбер [14] та Дженні Вейд [15]. В їх працях описано схожість та різність різноманітних вищезгаданих досліджень. Як результат — висновок, що у підґрунті всіх теорій еволюції закладено єдиний спільний фундамент, а дослідження свідомості, цінностей, когнітивних здібностей виступають як різноманітні точки зору на одне питання.

Дана тема в науці посідає впевнене місце протягом шістдесяти років. Таке бачення розвитку людства підкріплене конкретними надійними доказами з великою кількістю даних. Теорія стадій була перевірена на

десятках тисяч людей з кількох найбільших культурних центрів світу в різних компаніях за організаційною культурою.

В цьому дослідженні як основні розглядаються роботи В. Пекара та Фредеріка Лалу (далі Ф. Лалу). За основні позначення взято назви К. Ковена та Д. Бека.

Найперша базова парадигма виникла сто тисяч років до нашої ери й тривала приблизно до п'ятдесяти років до нашої ери. Її назва за К. Ковеном та Д. Беком «бежева», за Ф. Лалу — «реактивна» або «інфрачервона». В той час людське «єго» ще не сформувалося, люди жили без самоусвідомлення та були керовані базовими потребами: їсти, спати, продовжувати рід. Як таких форм організації не утворювалося, люди мешкали невеличкими сім'ям. Єдиною метою утворення сімей було виживання. В той момент ще не відбулося поділу праці та не існувало абсолютно ніяких організаційних моделей, тому що збиральництво чи полювання цього не потребувало. Світ сприймався як суцільна загроза й небезпека, де найвища мета - зберегти життя.

В сучасному світі бежева парадигма домінує в 0,1% людства на постійній основі. Переважно в психічно хворих індивідів, безпритульних, людей із наркотичною залежністю. Ф. Лалу пише: «У сучасному світі залишилося мало груп, які працюють за законами цієї парадигми. Однак дитячі психологи вивчають таку стадію у новонароджених, які взаємодіють зі світом у цей самий спосіб, коли уявлення про себе ще не повністю відокремлене від матері та оточення». [4]

Згодом людство поступово перейшло до «фіолетової» або ж «магічної» парадигми мислення. Близько п'ятнадцяти тисяч років тому відбулося певне розуміння, що індивід — це частина чогось більшого. З'явилася приналежність до племені та поняття «своїх» і «чужих». З точки зору психології людини відбулося значне покращення у здатності долати проблеми. Водночас слабке розуміння причинно-наслідкових зв'язків

призводить до життя переважно в теперішньому часі та сприйнятті багатьох явищ як потойбічних, містичних. Хоч старійшини вже починають набувати певних обрисів владних повноважень — організаційні форми відсутні. Якщо досліджувати рівень персональної свідомості, то цю стадію у її активному проявленні проходить кожен у віці від трьох місяців до початку підліткового віку. За словами В. Пекаря: «... у дитинстві, коли світ відкритий і цікавий, а батьки сильні та дбайливі. Це щасливий час, і тому туди так тягне тих, хто втратив опору в інших світах (в результаті «загнивання» і розпаду Радянського Союзу таких стало багато, звідси фантастична популярність свого часу Кашпіровського і «Білого братства», величезні накладки журналів про інопланетян, таємні організації та секретні змови). Однак люди, які застрягли у фіолетовому світі, закривають для себе дорогу в наступні світи».

[9]

«Червоною» називається наступна стадія еволюції цінностей. З історичної точки зору перехід до неї відбувся близько десяти тисяч років тому, коли утворилися перші протоімперії, які очолювали вожді чи войовничі царі. Саме на цьому етапі виникає перша добре відома нам модель організації роботи та взаємодії — ієрархічної (побудована на силі, авторитеті лідера). Відокремлена характеристика організацій в контексті спіральної динаміки від червоної до зеленої представлена в Додатку А.

Нині прикладами «червоних організацій» можуть слугувати окремі армії у світі, терористичні угруповання, банди, мафіозні структури. В цій структурі центральним є ватажок: він одноосібно приймає рішення, застосовує силу у взаємостосунках, транслює прояви сили, щоб інші відчували страх та підкорялися йому. Зазвичай саме через пригнічення членів команди такі угруповання не є стабільними, оскільки рано чи пізно може з'явитися кращий, сильний лідер, що претендуватиме на керівне місце. Щоб убезпечити себе від подібного й забезпечити стабільність, чинний лідер

намагається оточити себе родичами, близькими друзями й дуже часто купує їх прихильність дорогими подарунками.

Саме через нестабільність та високу схильність до міжособистісних конфліктів модель управління з червоної парадигми мислення не є популярною в наш час. Проте, важливо розуміти, що червона стадія еволюції свідомості може бути присутня не тільки в крайнощах. Якщо порівняти теорію життєвого циклу корпорацій Іцхака Кальдерона Адізеса [16], то організація на стадії розвитку «Раннє дитинство» скоріше за все перебуває перманентно на червоній стадії: все зосереджено в руках засновника, команда, скоріше за все складається з його друзів, немає чітких функцій чи ролей, поведінка компанії на ринку досить агресивна, бо команда має виправдати очікування інвесторів. Яскравим прикладом цього можуть бути стартапи в технологічній сфері. Згідно з теорією кожна стадія розвитку є неминучою, тож значна частина працівників точно стикалися з таким типом управління.

Щоб перейти на наступну сходинку червоний лідер має усвідомити, що можна зробити свою владу більш ефективною та краще контролювати працівників. Якщо зробити правила й змусити всіх слідувати їм, то це може дати більші результати. Так і виникає «конформістська» або «синя» стадія в спіральній динаміці. В загальній картинці людської історії цей період характеризується переходом «... до доби хліборобства держав і цивілізацій, інституцій, бюрократії та організованих релігій. На думку психологів розвитку, чимала частка дорослого населення у сучасних розвинених суспільствах діє за цією парадигмою». [4] Валерій Пекар зазначає, що зараз у світі 40% населення живуть переважно в цій парадигмі, а також 30% влади зосереджено в руках конформістів. Дана стадія привнесла свій вагомий вклад у розвиток сучасного менеджменту — усвідомлення причинно-наслідкових зв'язків, що дозволило компаніям бачити ретроспективу та планувати діяльність. А також будувати стійкі організаційні структури, які здатні

зростати. Більшість визначних речей минулого були зроблені саме синіми організаціями: іригаційні системи, Велика Китайська стіна, піраміди, плантації в колоніях, кораблі, перші великі корпорації у часи промислової революції. Католицька церква, що згодом стане прототипом для західних компаній, також виникла завдяки цій парадигмі. Радянський Союз був страхітливим прикладом, де поєднувалися синя (на ній побудована вся ідеологія та закони) та червона (партійна еліта, засновники Союзу) стадії.

Важливим моментом є чітке розуміння своїх ролей в компаніях, однак ця ж риса й слугує недоліком, бо люди настільки сильно ототожнювали себе з зі своєю посадою, що вона буквально ставала частиною їх особистості. Відповідно цілі партії — це і є особисті цілі кожного її члена. Тобто замість самопізнання, проявлення особистісних рис, люди відмежовуються від своєї унікальності, істинних бажань, від свого справжнього «Я», замінюючи його суспільно прийнятним «Я». Соціальна стратифікація й досі залишається неодмінною елементом подібних компаній. Скоріше за все в синій організації будуть наявні певні види дискримінації серед працівників, хоча й може існувати етичний кодекс, який забороняє подібні прояви.

Відбулася безпрецедентна зміна у світі менеджменту — усвідомлення процесуальності. Людство тепер може відтворювати досвід минулого в майбутньому завдяки описаним процесам. Але «процес» може трактуватися як щось святе й нерушиме. Це власне і є один із найбільших викликів для людей, організацій, країн на цьому етапі — законсервованість та гальмування розвитку.

Природне прагнення більшого спонукало людство відкрити нову стадію — «помаранчеву», «успішну». Ось, що пише про цю стадію В. Пекар: «Помаранчевий світ — це світ-механізм, раціональний і пізнаваний, а значить і керований. Він багатий на ресурси й можливості, у ньому завжди є вибір. Якщо ми пізнаємо закони цього світу, думає помаранчева людина, ми поставимо його собі на службу... Для помаранчевої людини життя — ніби

партія у шахи: потрібно знати правила, обрати вдалу стратегію, обійти конкурента, і виграш гарантовано!» [9]

Успіх та його різноманітні прояви — головна ціль існування для людини з помаранчевого світу. Життя сучасного бізнесу, глобальних корпорацій — це ера помаранчевого керівництва. 50% всієї влади Землі знаходиться в руках людей, яких можна віднести до цього світогляду. Помаранчева парадигма привнесла в управління новації, відкритість до можливостей, управління за допомогою цілей, меритократію. Разом з тим, наріжними каменями більшості сучасних компаній є беззупинна гонитва за новими ринками, продуктами. Людство вже давно здатне задовольняти свої базові потреби, але кожного дня компанії у вільній економіці вигадують нову потребу, що вже призвело до катастрофічних наслідків в екологічній перспективі та мегатренду споживацтва. Другий недолік — це визначення успішності тільки за матеріальними показниками: машина, дім, високий прибуток компанії. На рівні особистості це найчастіше сприяє кризі середнього віку чи іншим психічним розладам, наприклад, вигорання, депресія, тривожність. На цю тему гарно висловився відомий австрійський психотерапевт Віктор Франкл: «Сьогодні все більше людей мають кошти для життя, але не мають сенсу жити» [17] Сьогодні більшість людей прагнуть самореалізуватися, працюючи в помаранчевих організаціях. Але з віком кожен індивід повертається до найважливішого питання в житті «Навіщо я живу?». На рівні компаній відбувається схожа ситуація — рано чи пізно працівникам і споживачам стає недостатньо «просто бізнесу», вони потребують осмисленості, чогось більшого. Підтвердженням цього може слугувати щорічне дослідження фінської компанії Sitra, що займається соціальними інноваціями та сталим розвитком. В ньому від року до року зустрічаються тренди пов'язані з популяризацією соціально відповідальних компаній та запит від працівників на причетність до більш вагомої цілі. [18]

Такий запит сприяв появі наступної «зеленої» парадигми, що охоплює тільки 10% мешканців нашої планети й налічує близько 15% від загальної кількості наділених владою людей. Особистості з даним світоглядом почали з'являтися в кінця XVIII століття у промислово розвинених країнах та вимагати скасування рабства, відокремлення церкви від держави, гендерної рівності, впровадження демократії. Зелена парадигма поширена в сучасності серед громадських активістів, неурядових організацій, соціальних працівників. Найбільш яскраві характеристики організацій, що перебувають в зеленій парадигмі — прагнення рівності, включеності кожного працівника у процес розвитку, колективне прийняття рішення (найчастіше методом консенсусу), ціннісно-орієнтована організаційна культура, наявність великої мети, що надихає, лідери-служителі. Компанія сприймається на рівні метафори «великої родини».

Парадокс зеленого рівня еволюції полягає в тому, що він вправно нищить старі структури, але навряд чи здатний створити щось кардинально нове.

Тож, на зміну йому, щоб закрити прогалини приходять «жовта» парадигма. Варто звернути увагу, що Ф. Лалу називає цю ж сходинку еволюції вже «бірюзовою», тому й називає у своїй книзі підходи й моделі управління з жовтої парадигми бірюзовими. Однак К. Ковена та Д. Бека, учні К. Грейвза позначають її саме жовтим кольором (див. Додаток Б). В. Пекар пише про жовту парадигму так: «Жовтий світ — це калейдоскоп систем і форм, у ньому знання і компетентність важливіші за ранг і статус. Зміни є нормою життя, для людини природно швидко і безболісно адаптуватися до них. Тут усе тече, все змінюється, світ перестає бути простим». [9]

Саме в цій парадигмі співтворення, розумного прийняття, креативу, компетенцій та свободи народжуються новітні підходи до управління, які в наш час тільки знаходять своє місце. Модель управління організаціями «Соціократія 3.0» з'явилася зовсім нещодавно, як і представники жовтої

парадигми. Людству знадобилося століття, щоб дійти до соціократичної моделі управління, але це майбутнє світу. Вона має рішення для багатьох поширених проблем сучасності (в синіх, помаранчевих, зелених компаніях). Свобода замість повноважних обмежень, реальна можливість впливати замість фальшивих цінностей, робота в цілісності замість створення відстороненої маски, бачення сенсу життя й свого призначення в ньому замість бездумних фінансових матеріальних цілей.

Модель спіральної динаміки відповідно до назв рівнів В. Пекаря зображено на Рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Графічне зображення моделі спіральної динаміки

Джерело: [33]

На відміну від форм організації роботи в зеленій парадигмі — соціократія здатна створювати нові прогресивні сенси, форми, структури тримаючи баланс між полярностями, включенням кожного та ефективними процесами.

1.2 Історія розвитку соціократії та її функціонування в неприбутковому секторі

Sociocracy або ж Соціократія — це модель управління організаціями будь-якого розміру від малих стартапів до великих міжнародних мереж, що здатна підтримувати стійкість та гнучкість компаній через залучення

працівників. [21] Сучасні дослідники, практики соціократії, засновники й очільники консалтингової компанії «Sociocracy 3.0» Джеймс Прист, Бернхард Більші й Ліліана Давид пишуть про підхід: «Соціократія об'єднує основні концепції та практики, які можна знайти в agile управлінні, lean управлінні, Kanban, Design Thinking, бірюзових організаціях й групі методів управління, заснованих на соціократії (Dynamic Governance, Holacracy тощо)». [21]

Соціократія у перекладі буквально означає «правління товаришів». Слово «socio» походить від «socius» і означає «товариш», «друг». Суфікс «-cracy» бере початок від давньогрецького «κράτος (krátos)», а перекладається як «влада» або «правило».

Модель управління не була розроблена за один рік, і навіть не за один десяток років. Часом виникнення поняття «соціократія» вважають 1851 рік. Французький філософ, основоположник соціології як окремої науки Август Конт запропонував застосувати науковий підхід до суспільства, що надалі втілювався в філософське вчення і напрям в методології науки — позитивізм. [22] Загальна суть позитивізму полягає в побудові суспільства на принципах гармонії та солідарності. А форму організації суспільства для такого позитивістського світу він називає соціократію. За його словами соціократія як форма організації людства може створити таке суспільство, в якому всі його частини утворюють єдине синергійне ціле, де кожна його частина, тобто людина, повинна виконувати свою певну функцію в цілому. А керувати такою державою повинна група вчених, що є експертами із суспільства (А. Конт називав їх «соціологами»).

Через кілька десятиліть американський соціолог Лестер Френк Уорд, який досліджував фактори цивілізації та соціальної еволюції, також вживав термін «соціократія». Згідно з його концепцією, замість того, що державами керували соціологи або емоційно забарвлені політики, він хотів надати більше повноважень освіченим людям, які мають взаємозв'язки одне з одним. Соціологів Л.Ф. Ворд уявляв вже у ролі дослідників та консультантів. Також,

соціократія починає фігурувати в його працях як альтернатива політичній конкуренції, яка виникає у боротьбі за більшість голосів електорату. Та як неминуча форма еволюції тодішнього політичного устрою. [23]

У 1926 році голландський педагог реформатор, квакер-місіонер та пацифіст Корнеліс «Кіс» Буке (англ. Cornelis «Kees» Voeke) заснував школу інтернат на засадах консенсусу. [24] Він хотів аби діти вільно вносили свої ідеї в управлінні школою та вважав школу «майстернею», де учні — «робітники», чие робоче завдання полягає в навчанні, а вчителі — колеги учнів. Тобто всі мають однакове право голосу, а всі рішення прийнятні для кожного. Кіс називав цей процес соціократією, що побудована на квакерських демократичних принципах і практиках. Пізніше окреслив соціократію як еволюцією демократії у своєму есе «Соціократія: демократія такою, якою вона може бути» 1945 року. [25]

Герар Енденбург (англ. Gerard Endenburg) був учнем у школі К. Буке. Тож, надихнувшись ідеями вчителя розробив метод організації соціократичного кола (англ. Sociocratic Circle Organisation Method), який пізніше отримав скорочену назву «соціократичний метод» (англ. Sociocratic Method) (рис. 1.2). Управлінець мав освіту в галузі фізичних наук, що й зіграло ключову роль в утворенні соціократичного методу. Зважаючи на освітнє підґрунтя Г. Енденбурга хвилювала концепція управління через неясність й недосконалість у своїй спроможності створювати гармонійне й ефективне робоче середовище. Тож, очоливши сімейний бізнес «Endenburg Elektrotechniek», він експериментував з різними підходами аби вирішити свою дилему, застосовуючи принципи кібернетики в управлінні компанією.

Sociocratic Circle Organisation Method також відомий як Dynamic Governance, що влучно демонструє джерело методу: системна динаміка, кібернетика, проектування систем. Так, завдяки науковцю соціократія набула чітких обрисів не просто як принципи, а як повноцінна модель управління зі своїми системами, шаблонами й принципами.



Рис. 1.2. Схематичне позначення Sociocratic Circle Organisation Method

Джерело: розроблено автором за [26]

Згодом, у 1978 році Г. Енденбург заснував Соціократичний центр для просування соціократії в Нідерландах та світі. А вже в 1994 році на рівні країни було ухвалено рішення, що компанії, які використовують Sociocratic Circle Organisation Method, звільнені від юридичної вимоги мати раду працівників.

Значний прорив у поширенні соціократії на широку аудиторію здійснили Шерон Віллінс та Джон Бак, коли у 2007 році видали книгу «Ми люди» (англ. «We The People») і ця новітня модель потрапила в англomовний світ.

Згодом, у 2015 році, попередній метод Г. Енденбурга зробили більш адаптивним та прикладним до реалізації в консалтинговій організації Sociocracy for All (SoFa). Тут відбулися перші тренінгові курси з впровадження соціократії, що тривають і до тепер.

Одночасно, у 2007 році, підприємець та засновник американської компанії Ternary Software, Брайн Робертсон представив світу революційний

підхід в менеджменті, соціальну технологію — Холакратію (англ. Holacracy) [27]. Поява нового варіанту соціократії стала можлива завдяки рокам роботи над різноманітними експериментами з впровадження горизонтальних практик у Ternary Software. А сам Б. Робертсон заснував консалтингову компанію HolacracyOne, щоб допомагати іншим організаціям впроваджувати дану модель. Варто зазначити, що холакратія довго посідала провідне місце в сучасному менеджменті серед всіх інших інноваційних підходів, аж до появи наступного шабля розвитку соціократії — соціократії 3.0. Холакратію впроваджували чи впроваджують такі великі компанії як: Zappos, онлайн-ритейл одягу та взуття; консалтингова компанія David Allen Company, що є творцями відомого методу Getting Things Done; Google, що впроваджує це в окремих підрозділах до 50 співробітників.

Кілька років тому, у 2014 році, Джемс Пріст та Бернхард Боккельбрінк спільно створили організацію ліцензованих Creative Commons навчальних ресурсів, поєднавши соціократію Г. Енденбурга, Agile та Lean підходи. Вони усвідомили, що зацікавленим в соціократії організаціям незалежно від їхнього розміру, потрібне гнучке й варіативне мені практик, шаблонів та структур, які б відповідали їхньому конкретному контексту. Тож, перша версія Sociocrasy 3.0 (S3) була випущена у світ у березні 2015 року.

Станом на зараз S3 найбільш новітній, комплексний та всеохопний варіант соціократії. На Рисунку 1.3. зображено шлях становлення соціократії від філософії позитивізму до точно кібернетики, від абстрактних уявлень до чітких осмислених інструментів S3.

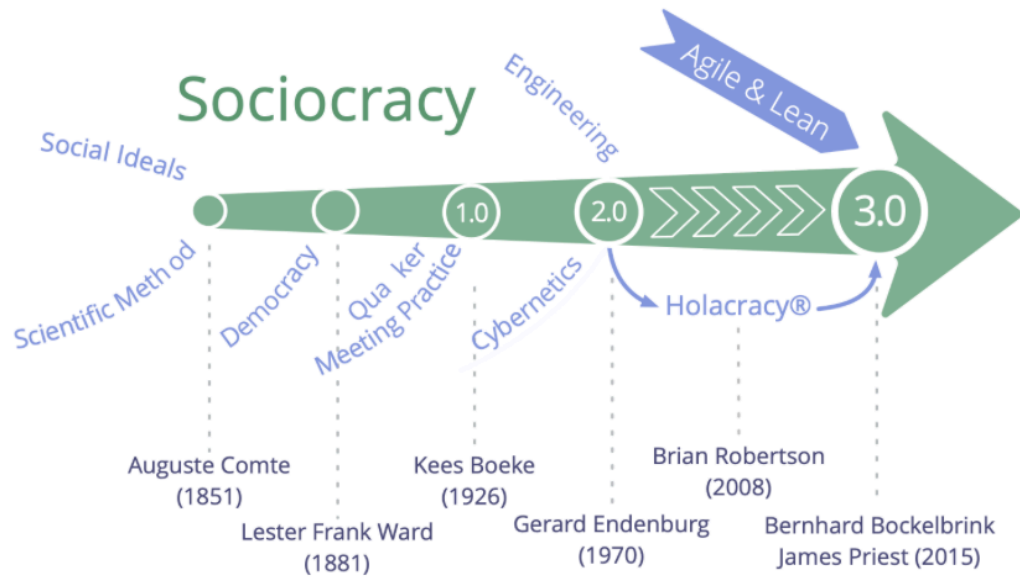


Рис. 1.3. Вплив та історія соціократії — від ідеї до Sociocracy 3.0

Джерело: [21, с. 5]

Отже, соціократію можна вважати ґрунтовним доробком в науці управління, який виник та розвивався на ряду з виробничим та корпоративним менеджментом.

1.3 Поняття та сутність соціократії, її принципів

Співвідношення всіх наявних версій соціократії зображено на Рисунку 1.4. В даному дослідженні йдеться саме про останній, найбільш інноваційний, продуманий варіант соціократії — Sociocracy 3.0. Глобальний сенс моделі управління соціократія зберігається в кожній із версій: «Будувати синергічну співпрацю цілісних свідомих людей, яка базується навколо глобальної спільної мети». Або ж коротша версія — «Співтворення задля спільного блага».

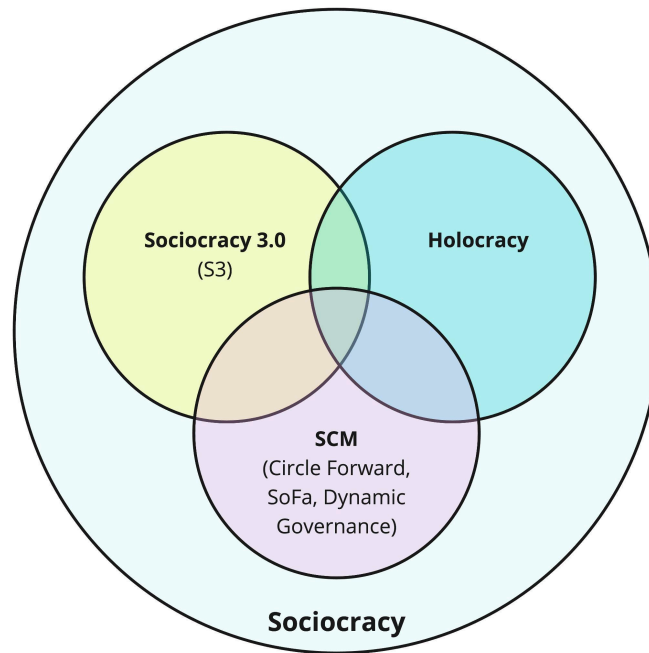


Рис. 1.4. Співіснування всіх варіантів соціократії

Джерело: розроблено автором за [21]

Попри це, дані варіанти значно відрізняються між собою як з точки зору осмисленості організаційної культури, рекомендацій до впровадження, так і з точки зору практичних інструментів, що дозволяють перенести високі сенси в буденні справи компанії. Порівняльну характеристику трьох варіантів описано в Таблиці 1.1. Детальніші характеристики подані в Додатку В.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика соціократії 2.0, соціократії 3.0 та холакратії

Метод організації соціократичного кола інтерпретований SoFa в Соціократію 2.0		
Загальна характеристика	Слабкі сторони порівняно з S3	Сильні сторони порівняно з S3
<p>Цей варіант соціократії містить в собі 5 принципів:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Прийняття рішень за згодою; 2.Колова організація; 3.Подвійний зв'язок між колами; 4.Вибори за згодою; 5.Прозорість процесів. <p>Ці принципи і є самі по собі шаблонами для впровадження на практиці. Центральну позицію має колова організаційна</p>	<p>Принципи соціократії відображені надто буквально.</p> <p>Недорозкрите смислове наповнення, ідейне.</p> <p>Відсутня варіативність методик.</p>	<p>Для впровадження кожен принцип чіткий та зрозумілий.</p>

структура, в межах чого, без зайвих зусиль, утворюється рівність співробітників, ненасильницька комунікація та, на яку нанизуються й інші принципи.		
Холакратія		
Загальна характеристика	Слабкі сторони порівняно з S3	Сильні сторони порівняно з S3
<p>Холакратія висвітлюється як революція в менеджменті організацій, оскільки навіть її першим кроком до впровадження є «створити та підписати кожним співробітником загальноорганізаційну конституцію холакратії». Що означає заяву про революційні зміни. Важливо зазначити, що ця конституція є універсальною й спеціально розробленою HolacrasyOne.</p> <p>Холакратія побудована на таких принципах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Обов'язкова наявність конституції як певних правил гри; 2.Керувати організацією мають не окремі особистості, а процес та мета; 3.Організаційна модель у формі колової структури; 4.Всі зустрічі для ефективності повинні мати чіткі правила. 	<p>Революційний підхід до впровадження в більшості випадків викличе гостру негативну реакцію в частини співробітників.</p> <p>Колова структура, де кожне нове коло утворюється в рамках попереднього (див. Додаток Г) Що куди більше нагадує класичну корпоративну структуру.</p> <p>Занадто зарегульовані, складні практики зустрічей та ролей.</p> <p>Менш гнучка до впровадження модель.</p>	
Соціократія 3.0		
Загальна характеристика	Слабкі сторони порівняно з іншими варіантами	Сильні сторони порівняно з іншими варіантами
<p>Соціократія 3.0 є соціальною технологією й містить у своєму посібнику 76 різноманітних технік й шаблонів для створення соціократичної організації.</p> <p>Дані практики рекомендується впроваджувати гнучко та адаптивно, спираючись на унікальні властивості, потреби конкретної організації.</p> <p>Це різнокольоровий пластилін, з якого можна виліпити будь-яку форму.</p> <p>Окрім того, ця версія містить 7 ідейних принципів соціократії, що дозволяє сформулювати необхідну для змін організаційну культуру.</p>	<p>Відносно інших варіантів може повільніше впроваджуватися.</p> <p>Потребує глибшої експертизи в темі.</p>	<p>Модель є цілісною, бо містить ідейне та операційне наповнення.</p> <p>Шаблони та інструменти враховують найкращі практики всіх варіантів, що передують S3.</p>

Принципи: 1. Консенту 2. Рівноцінності 3. Відповідальності 4. Прозорості 5. Ефективності 6. Емпіризму 7. Постійного розвитку		S3 є гнучкою й адаптивною системою.
---	--	-------------------------------------

Джерело: власна розробка автора

Соціократія 3.0 містить дві невід’ємні частини будь-якої продуктивної організації людей: ідейну та операційну. Ідейна відповідає на такі запитання «навіщо робити?», «з якими намірами робити?», «що робити?». Операційна — «як це зробити?», «на що варто звернути увагу в роботі?». Оскільки сенс і стратегія завжди передують деталям і тактиці, то в цьому розділі увагу буде зосереджено на семи ідейних постулатах. З семи основних принципів Sociocracy 3.0: консенту, рівноцінності, відповідальності, прозорості, ефективності, емпіризму, постійного розвитку, які проілюстровано на Рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Сім принципів S3

Джерело: розроблене автором за [21]

Варто почати з **принципу ефективності** (англ. **The Principle of Effectiveness**), оскільки в ньому лежить першооснова будь-якої діяльності.

Про різницю понять «ефективності» й «продуктивності» влучно пише Стівен Р. Кові: «Продуктивність — це здатність робити більше за короткий час. Гарна здатність... Але припущення в основі всіх цих покращень — те, що «більше» і «швидше» означає «краще». Чи завжди це так? Між продуктивністю і ефективністю є кардинальна відмінність. Можна їхати трасою, радіти «льотній» погоді й сотня за сотнею бадьоро намотувати кілометри. Продуктивність їзди буде дуже висока. Але якщо ви котитеся на південь уздовж каліфорнійського узбережжя, а вам треба в Нью-Йорк, на схід, то ваша подорож не буде аж така ефективна» [28].

Метафора влучно розкриває сутність принципу — організація має створити, відчувати, знати, слідувати власній меті й призначенню. В іншому ж випадку — зусилля призведуть до розчарувань. Наявність більшої мети — найбільш важлива умова для створення справжньої самоврядної, живої, соціократичної організації. Логіка в тому, що співробітники будуть проявляти себе й вигадувати креативніші кращі рішення лише в тому випадку, якщо вони будуть розуміти спільну місію, візію компанії. Проектний менеджер повинен розуміти який результат хоче отримати клієнт (мета), щоб бути здатним вигадати унікальний інноваційний продукт чи пропозицію (інструмент). Люди не машини, їм потрібно розуміти суть речей. Додатковим аргументом є особливості роботи психіки людини: член команди демонструватиме більш залучену поведінку та стійку внутрішню мотивацію, якщо вдасться побудувати тісний зв'язок між його власною й організаційною метою, тому що його тіло вивільняє енергію на досягнення мети. Або ж ще краще, щоб організаційна мета була створена разом всією командою, тоді людина відчуває синергію у своїй роботі, цілісність в чистому виді і як результат має додаткові фізичні сили на реалізацію.

На принцип ефективності також можна глянути з більш прагматичної парадигми. Чим краще співробітники розуміють мету організації, стратегічні цілі на роки, тим більш сконцентровані й ефективні вони у своїх діях. Це про

відбір задач, можливостей на користь того, що дійсно наближає команду до місії. Відносно цієї точки координат команди розраховують як їм краще використати свій обмежений час, ресурси й енергію.

Цікаво підкреслити, що принцип ефективності також відстежується і в галузі організаційного розвитку, де одним із ключових показників є «організаційна спроможність». Що означає здатність організації ефективно втілювати стратегічні цілі та здійснювати місійну діяльність. [29]

Не можна не відзначити чільну роль процесу створення цінності у S3. Цінність також розглядається у багатьох вимірах. По-перше, це ключовий драйвер, що рухає самі організації розвиватися (в тому ж числі впроваджувати соціократію), бо без створення реальної цінності компанія стає порожньою, бюрократичною установою. По-друге, поняття цінності має під собою розуміння ширшого масштабу, який можна назвати «суспільним благом». Соціократія рекомендує звертати увагу не тільки на короткотермінові цілі, а й мислити рівнями національного чи світового рівнів. Тобто компанія має розуміти яку цінність вона приносить тут і зараз для клієнтів й в довгостроковій перспективі для цілого світу.

Другим принципом є консент або ж **принцип згоди** (англ. **The Principle of Consent**). Аби зрозуміти ідейну частину принципу, спочатку треба зрозуміти механічну частину. Йдеться про методологію ухвалення колективних рішень — консент (див. Додаток Д). Він базується на рівній участі кожного члена команди та має три варіанти голосування: «за», «проти», «маю сумніви, але згодний спробувати». Більше про процедуру ухвалення рішень консентом можна знайти в Додатку Е. Метод є першим у вищому ешелоні методик для ухвалення рішень, бо вперше за всю історію організацій змінює два ключові моменти:

- мета консенту не дійти згоди одноосібно або ж одностайно, а доопрацювати рішення. «Аналіз пропозицій, рішень і діяльності через призму поглядів різних людей допомагає виявити причини, чому рішення або

дії можуть призвести до небажаних наслідків, яких краще уникнути, і чи є корисні пропозиції як покращити речі» — так пояснюють автори соціократії [21, с 48]. Тож, на відміну від класичних фасилітаційних намірів дійти оптимальної для всіх згоди — консент пропонує сприймати висловлювання заперечень та занепокоєнь як необхідний смислотворчий елемент організації. Це шлях, який проходять команди, щоб увімкнути колективний інтелект;

- кінцеву владу для ухвалення рішень має не особистість, а аргумент. В ієрархічних системах лідерська позиція належить індивіду або невеликій групі. У системі, яка керується більшістю голосів, перевага мала б належати найбільшій ідейно-близькій групі, проте на ділі вона належить тим, хто може переконати більшість у своїй позиції. У системі, що прагне до однотайного консенсусу, верховна перевага належить тому, хто вирішить заблокувати пропозицію, тобто особисте знову домінує. У кожному з трьох випадків рішення ухвалюється незалежно від того, чи мотиви верховних акторів узгоджуються з інтересами середовища, системи, цілей. За консентом же неважливо хто висловлює заперечення, у всіх однакові права та влада вирішувати.

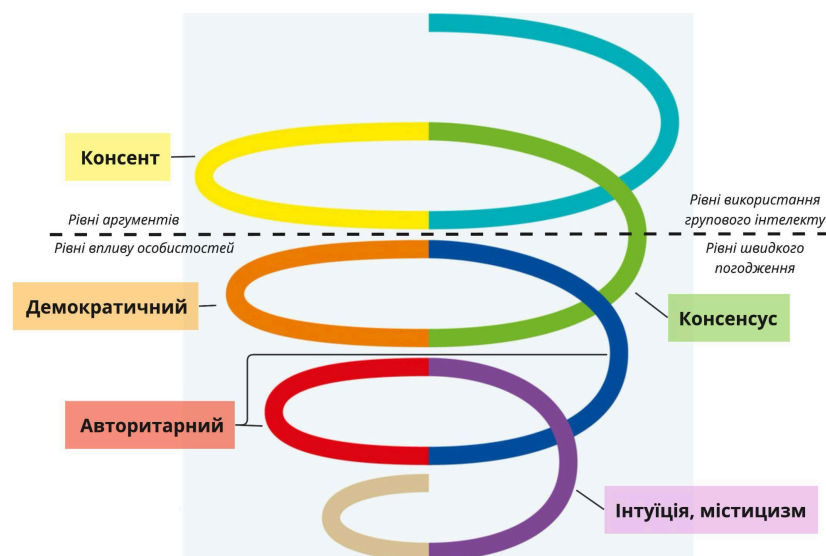


Рис. 1.6. Методи ухвалення рішень відносно моделі спіральної динаміки

Джерело: власна розробка автора

На практичному рівні принцип згоди не означає, що всі ухвалюють всі рішення — в такому випадку упорядкована організаційна структура була б неможлива, а робочі процеси були б паралізовані надмірною кількістю обговорень. Йдеться про те, аби долучати до рішень тих, на кого вони матимуть вплив, хто має необхідні компетенції чи досвід. З боку тих, хто ініціює рішення, цей процес вимагає достатньої прозорості, що і є наступним, третім, принципом Соціократії 3.0.

Принцип прозорості (англ. **The Principle of Transparency**) пропонує фіксувати всю важливу для організації інформацію і робити її доступною для всіх, кому вона потрібна аби виконувати роботу ще ефективніше. Всі принципи тісно переплетені й взаємопов'язані між собою як і в первісній позитивістській ідеї А. Конта: кожен елемент є самобутньою частиною цілої гармонійної системи. Окрім згоди, принцип прозорості перетинається ще й з принципом ефективності в аспекті доступу до місії, візії, стратегій організації, що в кінцевому результаті дозволяє виконувати роботу креативно й ефективно.

Знову ж таки, соціократія пропонує гнучкий підхід, говорячи про те, що прозорість не може бути самоціллю, а скоріше — це інструмент досягнення цілей. Тож, перед тим як конструювати корпоративну культуру навколо прозорості, менеджмент має проаналізувати який стан справ із прозорістю є на старті й до якого вигляду його потрібно змінити відносно потреб організації. Якщо під час аналізу будуть виявлені серйозні відхилення, до прикладу, панування тотальної недовіри, обману, обговорення за спинами, потрібно з'ясувати що саме призвело до такого роду проблем. І через вирішення першопричин здійснювати подальші трансформації у контексті прозорості.

Культура ставлення до помилок також відіграє значну роль в S3: коли в компанії до помилок ставляться негативно, а не як до можливості вчитися, то прозорість може перешкоджати людям пробувати щось нове й

експериментувати. А страх експериментувати ставить під сумнів принцип згоди, постійного вдосконалення, а найбільше — принцип емпіризму.

Не боятися впроваджувати інновації, будувати креативні гіпотези, впроваджувати швидкі експерименти, оцінювати їх результат, забирати найкраще у щоденну практику, розвивати спроможну гнучку організацію, створювати унікальну цінність — ось суть **принципу емпіризму** (англ. **The Principle of Empiricism**).

Саме цей принцип забезпечує відому антикрихкість, адаптивність горизонтальних організацій в наш час. Відповідно до науково-популярних концепцій характеристики світу, з часів пандемії COVID-19, світ перейшов від VUCA до BANI епохи.

VUCA — це аббревіатура, розроблена американськими військовими в 80-90-х роках ХХ століття, що згодом перейшла в розпорядження бізнесу й суспільства. Кожна літера позначає одну найбільш влучну характеристику для сучасного суспільного контексту: V — нестабільність (англ. volatility), U — невизначеність (англ. uncertainty), C — складність (англ. complexity), A — неоднозначність (англ. ambiguity).

Зараз же світ характеризується переважно за BANI: B — крихкість (англ. brittle), A — тривожність (англ. anxious), N — нелінійність (англ. nonlinear), I — незбагненність (англ. incomprehensible). [30] «Антидоти» до кожної із цих характеристик зображені на Рисунку 1.7.

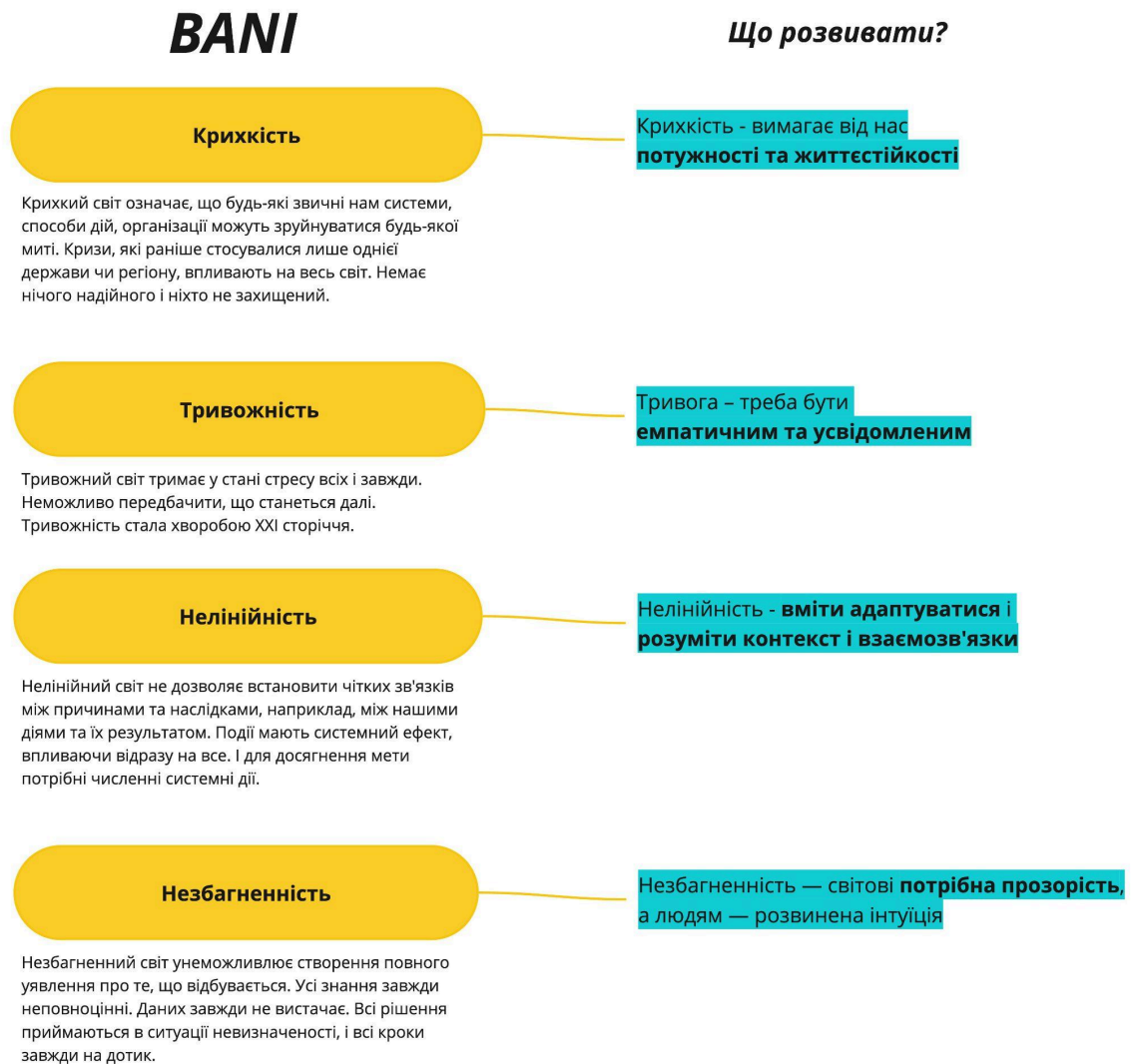


Рис. 1.7. Опис BANI світу та необхідних навичок сучасності

Джерело: розроблено автором за [30]

Якщо поглянути на необхідні навички для виживання в BANI світі, то можна припустити, що більшість із них не можливо виростити в організаціях, де панує врядування ієрархічного зразка. В той час як соціократія у своїй основі має більшість із цих вмінь: життєстійкість шляхом самоуправління, емпатичність та усвідомлення, адаптивність коштом експериментів, розуміння контекстів і взаємозв'язків завдяки будові організаційної структури та гнучкості ролей, прозорість процесів.

Схожий висновок можна зробити, якщо заглибитися в теорію складності та фреймворк для роботи з нею Кіневін (англ. Cynefin) Дейва Сноудена [31].

Концепція складних адаптивних систем походить від школи наукового менеджменту, яку започаткував Фредерік Вінслоу Тейлор. За словами української фахівчині з організаційного розвитку та лідерства Наталі Треніної — суспільство, особливо Україна, зараз перебуває в епосі складних систем, де прості рішення втратили свою актуальність й не можуть гарантувати ефективні результати [32].

Опис подій нашого часу, серед яких світові пандемії, війни, технологічний розвиток, інновації, множинність політичних акторів, влучно підпадає під характеристику «складного контексту» за фреймворком Кіневін. Цей контекст характеризується:

- 1) мінливістю й невизначеністю;
- 2) відсутністю правильних рішень — рішення виникають через новий підхід взаємодії;
- 3) існуванням великої кількості ідей, які конкурують одна з одною;
- 4) потребою у творчих та інноваційних рішеннях. [31]

Людські складні адаптивні системи завжди знаходяться в складному контексті фреймворку Кіневін, тому що передбачають комунікацію, узгодження, взаємодію [32]. Це свідчить про складність не тільки зовнішнього середовища, а і внутрішніх систем організації, згідно з якими не працюють одновимірні ієрархічні структури. Згідно Кіневіну в складному контексті працюють такі рішення:

- 1) створення прозорого середовища довіри й безпечних експериментів;
- 2) підтримка дієвих практик, які продукує людська система;
- 3) підвищувати рівень взаємодії й комунікації в компанії;
- 4) використовувати методи, що допомагають генерувати ідеї та сенси: відкриті дискусії, заохочення незгоди й різноманітності;
- 5) найкраща стратегія - це гнучкі експерименти, їх аналіз та запровадження дієвих практик.

Отже, серед всіх інших принципів S3 саме принцип емпіризму є основою для стійкого стану соціократичних організацій. Тому що впровадження експериментів, їх оцінка та подальша апробація лежить в основі стратегії виживання в складному світі.

Проте робота з невизначеністю не була б такою ефективною без наступного аспекту соціократії — **принципу постійного вдосконалення** (англ. **The Principle of Continuous Improvement**). Він тісно переплетений з попереднім постулатом, бо експерименти нічого не вартують, якщо «дослідники» не оцінюють результати спроб.

Тут йдеться про спостереження, аналіз того, що відбувається в команді. Якщо принцип емпіризму відкриває можливості для навчання, то принцип постійного вдосконалення дає зрозуміти, що робити з тим, чого навчилися.

Принцип рівноцінності (англ. **The Principle of Equivalence**) бере свій початок в консенті, але виходить далеко за нього. Йдеться про залучення співробітників до ухвалення й розробки рішень, які впливають на них. Це збільшує залученість та підзвітність, а також дає можливість організації розвиватися швидше, використовуючи колективний інтелект.

Особлива організаційна структура соціократичних організацій транслює й уможлиблює реалізацію таких принципів як прозорість, рівноцінність та відповідальність. Основою подібної організаційної діаграми є коло, що уособлює рівномірне поєднання всіх його учасників, як це зображено на Рисунку 1.8.

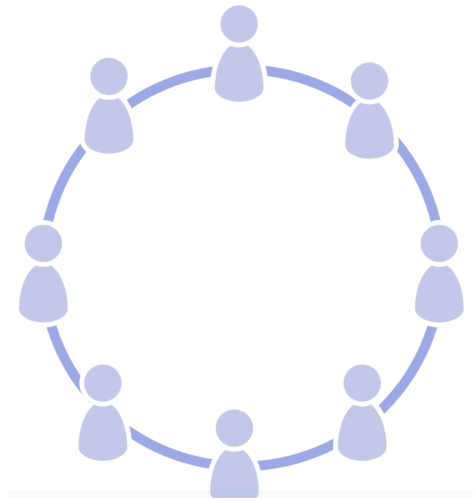


Рис. 1.8. Соціократичне коло як основний елемент організаційної структури

Джерело: [21, с. 117]

Також номінування на 4 основні виборні ролі фасилітатора, делегата, секретаря, лідера кожного кола сприяє рівноцінності. Згідно з процедурою будь-хто з конкретного кола може висунути на будь-яку із цих ролей кого завгодно. Після першого раунду номінування вона має аргументувати свій вибір перед членами команди. Окрім того, важливий внесок постійної зміни ролей полягає в набутті різними учасниками кола досвіду перебування на різносторонніх позиціях, лідерських в тому ж числі. Що дає змогу побачити ситуацію в ширшому контексті.

Якщо підсумувати принцип рівноцінності, то його суть в рівній кооперації та включеності в процеси.

Нарешті, принцип відповідальності (англ. The Principle of Accountability). Соціократія переслідує дві цілі: зростити внутрішню персональну відповідальність кожного та створити культуру співвідповідальності.

Щодо першого, то діє принцип в організаційній культурі «виконувати те, про що ми домовилися». Якщо людина не дотримується цінності відповідальності, то отримує негативний зворотний зв'язок й реакцію.

Що стосується співвідповідальності, то варто це трактувати як відчуття спільної відповідальності за діяльність всієї організації. Потрібно плекати у співробітників розуміння, що вплив на компанію мають не тільки дії, а й бездіяльність. Тож, стаючи членом організації кожен зобов'язаний слідкувати за її добробутом загалом, оскільки багато обов'язків важко передбачити, вони не визначені й не делеговані. Коли працівники визнають, що вони співвідповідальні за всю організацію, вони більш схильні активізуватися, звертати увагу на важливі питання, висловлювати заперечення, вступати в суперечки.

Провайдерами й операційною основою для сімох принципів соціократії являються 74 практичних шаблони, які зображено на Рисунку 1.9.

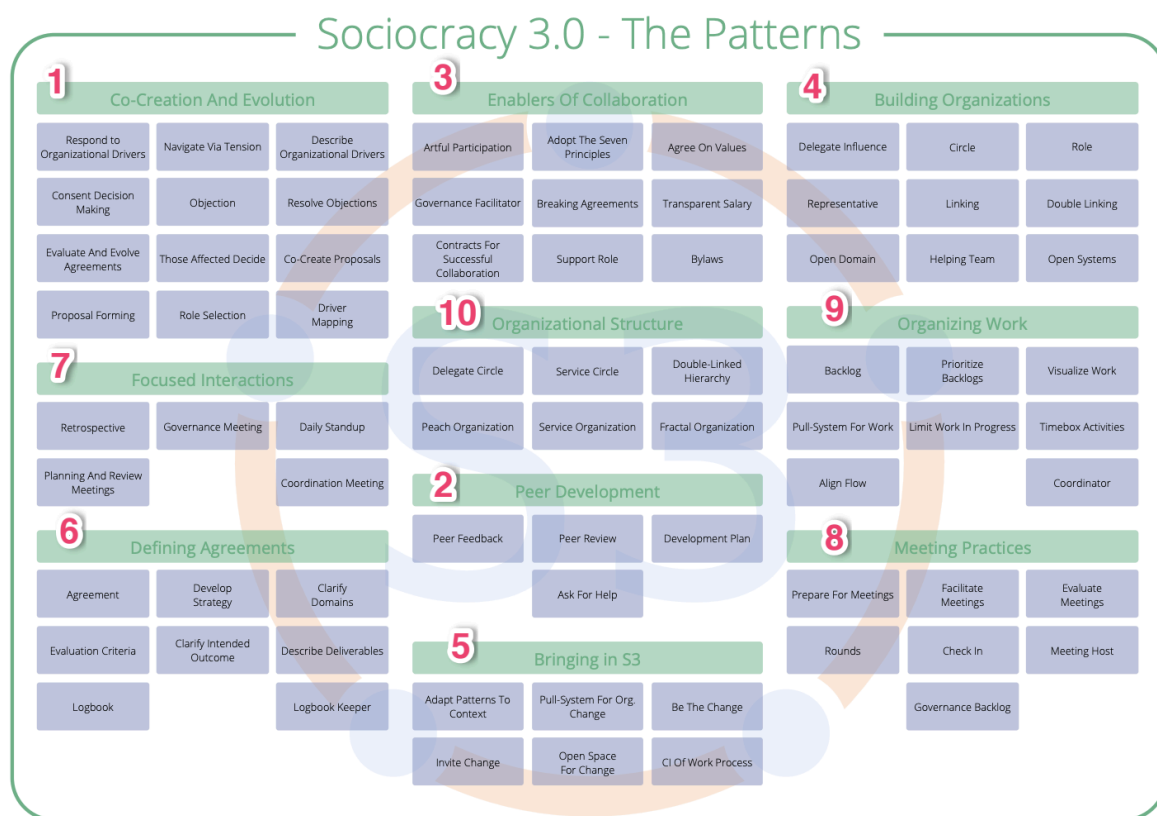


Рис. 1.9. Практичні шаблони S3

Джерело: [21]

Підсумовуючи перший розділ можна вважати, що організація — це складна адаптивна система, яка організовує людей, процеси задля отримання

результатів діяльності й створення цінності. Модель управління — це спосіб вибудувати взаємозв'язок між усіма структурними елементами компанії. Тобто складові системи «організація» так само являються компонентами моделей управління. До прикладу, моделі з організаційного розвитку виокремлюють структури, адміністративні системи, управління людським потенціалом і т.д. Тож ті самі складники розглядає менеджмент для трансформації чи впровадження моделі управління.

Історія розвитку моделей управління тісно пов'язана з концепціями еволюції свідомості як індивіда, так і всього людства. В цій роботі розглядається найбільш поширена модель «Спіральної динаміки», що вичерпно описує рівні розвитку людських парадигм мислення, організаційного менеджменту, країн та світу. Згідно з даною теорією сучасні організації та молоді люди потребують новітніх, більш горизонтальних, практик управління задля стійкості й гнучкості. Саме тому модель управління, соціальна технологія «Соціократія 3.0» є такою актуальною в наш час, а особливо серед покоління міленіалів та зумерів.

Якщо передати сенс соціократії як соціального конструкта для організацій, то визначення буде наступним: «Співтворення задля спільного блага». Соціократія походить з джерел позитивістської філософії та історія її розвитку до сьогоднішніх днів налічує більше як сто років. Тож, відповідно до наукового доробку, можна вважати соціократію рівноцінною більш популярним у наш час моделям управління.

В наш час є кілька популярних варіантів Соціократії, серед яких Sociocratic Circle Organisation Method адаптований компанією SoFa (вважається соціократією 2.0), Holocracy, Sociocracy 3.0. S3 найбільш комплексний та всеохопний варіант, що поєднує в собі найкраще з інших варіантів, а також Agile підходи сучасного менеджменту.

Соціократія 3.0 має теоретичну та практичну виміри. З точки зору ідейності, вона має сім основоположних принципів взаємодії організації:

емпіризм, рівноцінність, ефективність, постійний розвиток, прозорість, відповідальність, консент. На базі цих постулатів розроблено сімдесят чотири практичних шаблони для конструювання організацій.

Принципи й патерни S3 тісно переплетені між собою та взаємопов'язані. Разом вони формують цілісну складну адаптивну систему, яка здатна реагувати на кризи й залишатися стійкою в наш час.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІОКРАТІЇ ТА АКТУАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ МОЛОДІЖНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1 Характеристика досліджуваних організацій та методологія і дизайн дослідження

Найбільш відомі книги та кейси, в них описаних компаній, прийшли до нас з закордону із зовсім інших реалій сьогодення. Тому метою даного дослідження є написати рекомендації для впровадження соціократії, спираючись на практику й поради від українських управлінців, які впроваджують горизонтальне управління або ж соціократію в компаніях. Незважаючи на те, що рекомендації написані для громадських об'єднань, які працюють з молоддю, нами було ухвалене рішення дослідити соціократичні організації та за межами громадського сектору. В Україні дана тема тільки розвивається, тому в цілому відомих організацій, що впроваджують подібні моделі врядування не так багато. Тож, в дослідження будуть представлені комерційні підприємства, соціальні бізнеси та громадські об'єднання.

В рамках роботи було проведено два дослідження:

1) дослідження викликів, потреб в менеджменті та організаційному розвитку найвпливовіших у всеукраїнському контексті молодіжних громадських організацій, громадських об'єднань, що працюють з молоддю та/або нею очолювані;

2) дослідження досвіду українських організацій, які працюють або впроваджують соціократію, її елементи або інші горизонтальні практики.

Мотивом для цього виступило бажання створити реальну цінність для громадських молодіжних об'єднань у рекомендаціях. Тому виникла потреба порівняти виклики декількох організацій між собою та порівняти проблеми з чинниками, які мотивують організації обирати соціократію. І перевірити чи є в моделі соціократії інструменти, що допоможуть розв'язати актуальні

проблеми ГО. Тобто ці два дослідження корелюються між собою й покликані довести користь від новітньої моделі управління для таких організацій.

Для проведення обох досліджень було обрано якісний метод соціологічного дослідження, а саме глибинні інтерв'ю. Глибинні інтерв'ю — це техніка для дослідження широкої картини поглядів чи практик респондента. Зазвичай під час опитувань відповідач виступає у ролі експерта, а інтерв'юер у ролі учня-слухача. [34] На нашу думку, даний метод найкраще дозволяє налагодити довірливі стосунки з опитуваним, щоб отримати очікувану глибину відповідей. А також глибинні інтерв'ю варто застосовувати, коли немає чітких, визначених дефініцій у конкретній царині науки. Враховуючи інноваційність теми горизонтального управління в Україні, цей метод досконало задовольняє потребу шукати й знаходити інсайти у відповідях лідерів організацій.

Що стосується першого дослідження викликів та потреб у менеджменті організацій, то була застосована невипадкова вибірка у 3 категоріях цільової аудиторії:

1) всеукраїнські молодіжні громадські організації (ті організації, що мають правовий статус «молодіжна» або містять це у своїй назві);

2) всеукраїнські громадські об'єднання, що працюють з молоддю (означає, що об'єднання може не мати правового статусу «молодіжне» або не містити цього в назві, але 80% і більше діяльності організації направлено на вікову категорію «молодь»);

3) всеукраїнські громадські об'єднання, що очолювані молоддю (дана аудиторія може бути взаємовиключною відносно до інших, і водночас додатковою до першої чи другої аудиторії).

Вибірка була сформована авторами дослідження за такими критеріями:

- діяльність організації здійснюється в більшості областей України або результати роботи поширюються на всю країну (правовий статус «всеукраїнської» не обов'язковий);

- популярність організації в громадському секторі.

Інтерв'ю відбувалися у грудні 2023 року.

До участі у дослідженні було запрошено 11 громадських об'єднань. З них відгукнулося та вдалося поспілкуватися з 8 організаціями. В Таблиці 2.1 зображено з якими організаціями було проведено глибинні інтерв'ю.

Таблиця 2.1

Розподіл організацій, що взяли участь у дослідженні за групами цільових аудиторій

Цільова аудиторія	Назва організації
Всеукраїнські молодіжні громадські організації та очолювані молоддю	ВМГО «Фундація регіональних ініціатив»
	ГО «Молодіжний націоналістичний конгрес»
	Молодіжна організація ПЛАСТ - національна скаутська організація України
Всеукраїнські громадські об'єднання, що працюють з молоддю та очолювані молоддю	ГО «Українська академія лідерства»
	ГО «Українська асоціація студентів»
	ГС «Українська студентська ліга»
Всеукраїнські громадські об'єднання, що очолювані молоддю	БО «БФ «Християнська медична асоціація України»
	ГО «Агенція «Грунт.Медіа»

Джерело: власна розробка автора

Доречно розглянути загальні характеристики й напрямки діяльності кожної організації.

«Всеукраїнська молодіжна громадська організація «Фундація регіональних ініціатив» (ФРІ) — потужний центр підтримки молодіжного руху, молодіжних організацій та підготовки молодих лідерів в Україні...Стратегічною метою діяльності ФРІ є збільшення кількості молодих активістів громадського життя, щоб почати невпинну ланцюгову реакцію позитивних змін в суспільстві». [35] Серед традиційних напрямків діяльності організації можна виокремити: організацію таборів для молоді на

теми саморозвитку та реалізацію різноманітних громадських проєктів від молоді до молоді. Наразі додався напрямок проєктів на підтримку Збройних Сил України (далі ЗСУ).

В кінці 2023 року ФРІ виповнилося 21 рік. Наразі організація представлена у 15 областях України, до початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України - 13 областей. Організаційна структура зображена на Рисунку 2.1.

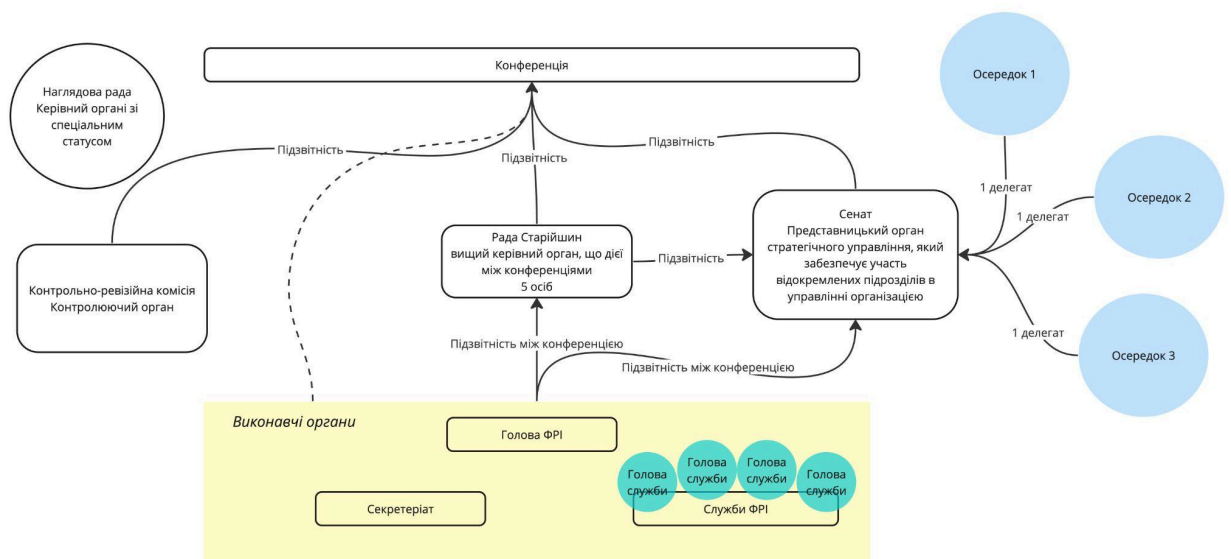


Рис. 2.1. Організаційна структура керівних органів ФРІ

Джерело: розроблено автором за [36], [37]

Наступною досліджуваною організацією стала громадська організація «Молодіжний націоналістичний конгрес» (далі МНК). Це єдина в Україні організація, яка працює з молоддю на засадах Організації українських націоналістів. Місією МНК є «...формування генерації освічених, успішних українців, які розбудовують державу на ідеях українського націоналізму». [38] З довоєнних напрямків діяльності організації виокремлюється робота з молоддю через два типи вишкільних таборів:

- фізичний вишкільний табір;
- інтелектуальний табір.

А також окремий напрямок громадської активності через долучення до акцій прямої та непрямої дії.

Від початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України акценти організації дещо змінилися. Хоч робота з молодими людьми й продовжується, проте з'явився ще один акцент — волонтерська діяльність для підсилення ЗСУ. Це важливо для Конгресу, бо понад 100 його дійсних членів зараз захищають Україну у війську.

МНК був створений 10 лютого 2001 року з революційної ОУН, тож зараз організації 22 роки. Організаційна структура зображена на Рисунку 2.2.

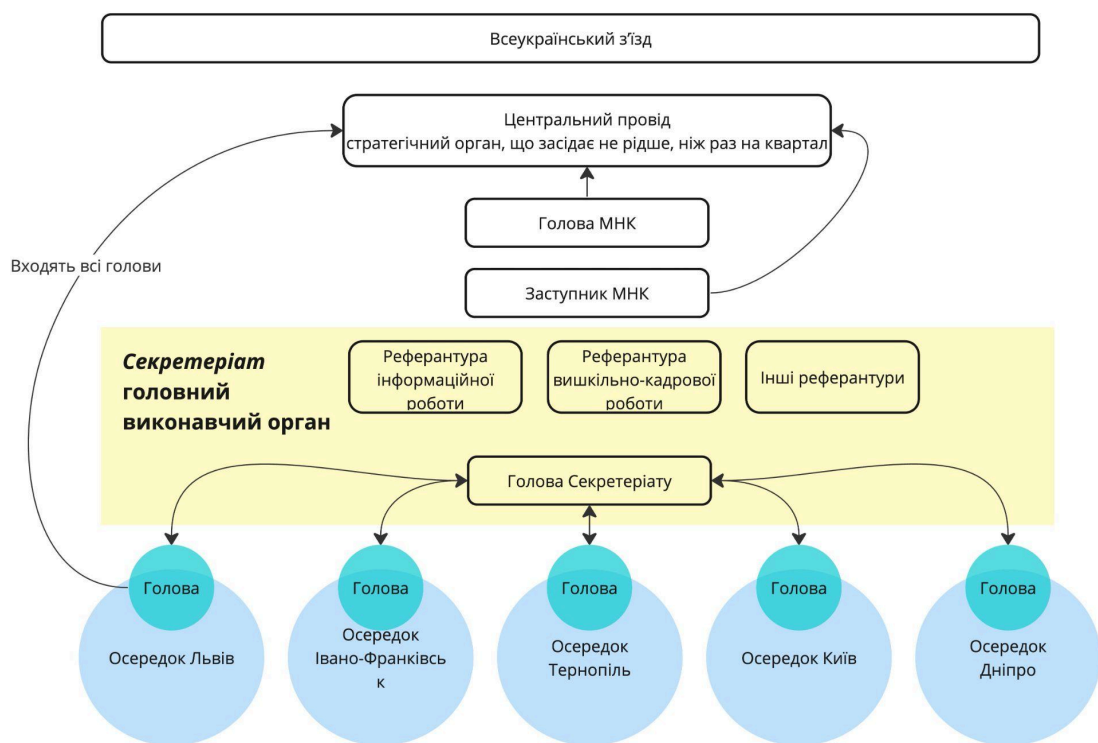


Рис. 2.2. Організаційна структура керівних органів МНК

Джерело: розроблено автором за [39]

Молодіжна організація ПЛАСТ - національна скаутська організація України (далі ПЛАСТ). Згідно зі Статутом організації її мета «виховання української молоді на свідомих, відповідальних і повновартісних громадян місцевої, національної та світової спільнот, провідників суспільства на ідейних засадах Пласту та на засадах християнської моралі». [40] Основним

шляхом для досягнення своєї мети організація виокремлює власну унікальну методику виховання, яка спеціально розроблена для п'яти цільових груп:

- 1) пташата (діти до 6 років);
- 2) новаки (6-12 років);
- 3) юнаки (12 - 18 років);
- 4) старші пластуни (18 - 35 років);
- 5) пластуни-сеніори (від 35 років). [41]

Така градація віку також являється унікальною особливістю ПЛАСТу, бо вони одна із небагатьох організацій у світі мають членство після 25 років.

Також з початком повномасштабної війни додалися напрямки підтримки пластунів, які служать в лавах ЗСУ (понад 600 осіб) та гуманітарної допомоги.

Щодо історичного контексту, то організація має довгу й бурхливу історію. Офіційним початком ПЛАСТу вважається день присяги пластового гуртка, який заснував Олександр Тисовський, дванадцятого квітня 1912 року. Організація пройшла сто років і занепаду, і процвітання. Останній раз вона відновила свою роботу в Україні 1990 року й успішно функціонує зараз.

Організаційна діаграма ПЛАСТу представлена на Рисунку 2.3.

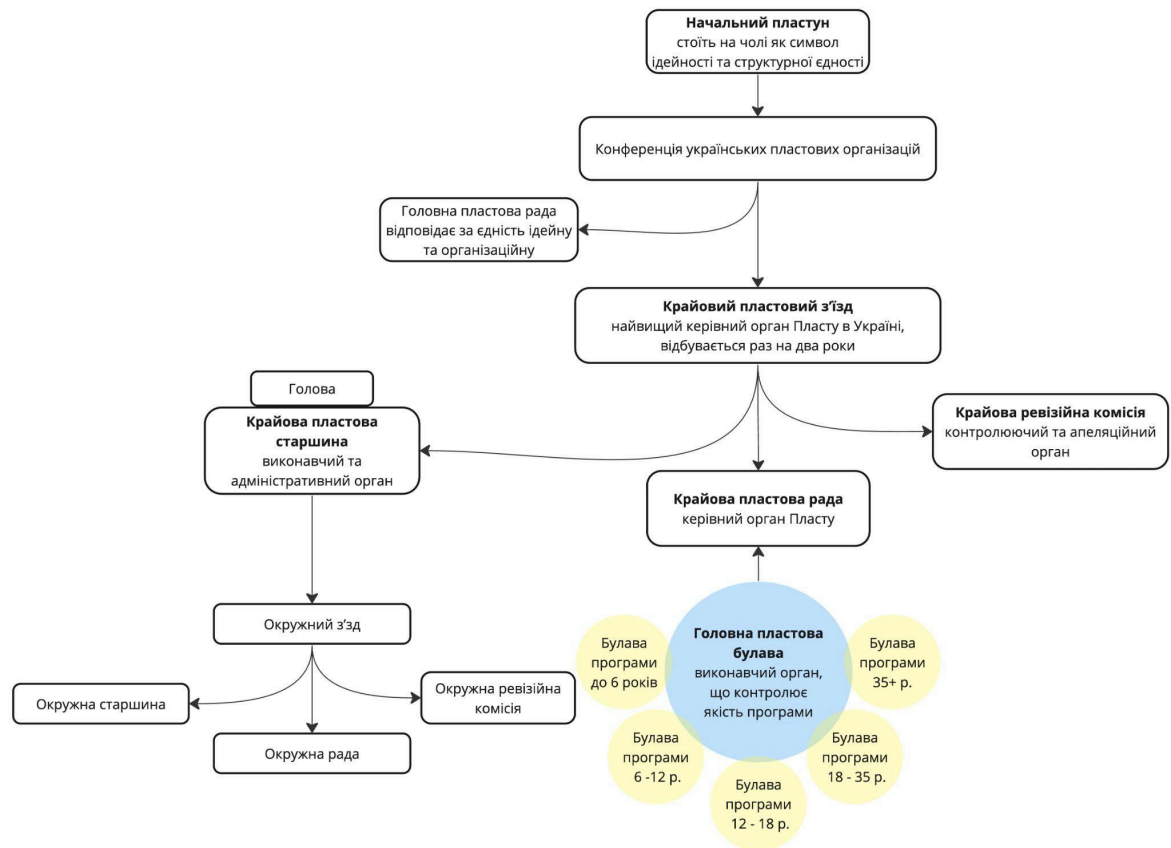


Рис. 2.3. Організаційна структура керівних органів ПЛАСТУ

Джерело: розроблено автором за [42]

Наступною досліджуваною організацією стала громадська організація «Українська академія лідерства» (далі УАЛ). Це «формаційна платформа особистісного та суспільного розвитку для молоді на основі цінностей». [43] Організація поєднує в собі два основні вектори — десятимісячна формаційна програма для підлітків 16 - 20 років та значущі соціальні проєкти для всієї України.

УАЛ існує понад 8 років й був заснований на цінностях Революції Гідності. Через повномасштабну війну кількість осередків зараз налічує лише 2 — у Львові та Ужгороді. За цей час Академія зробила вагомий внесок для України, випустила 1205 випускників, лідерів, формаційної програми.

Організаційна діаграма УАЛу зображена на Рисунку 2.4.

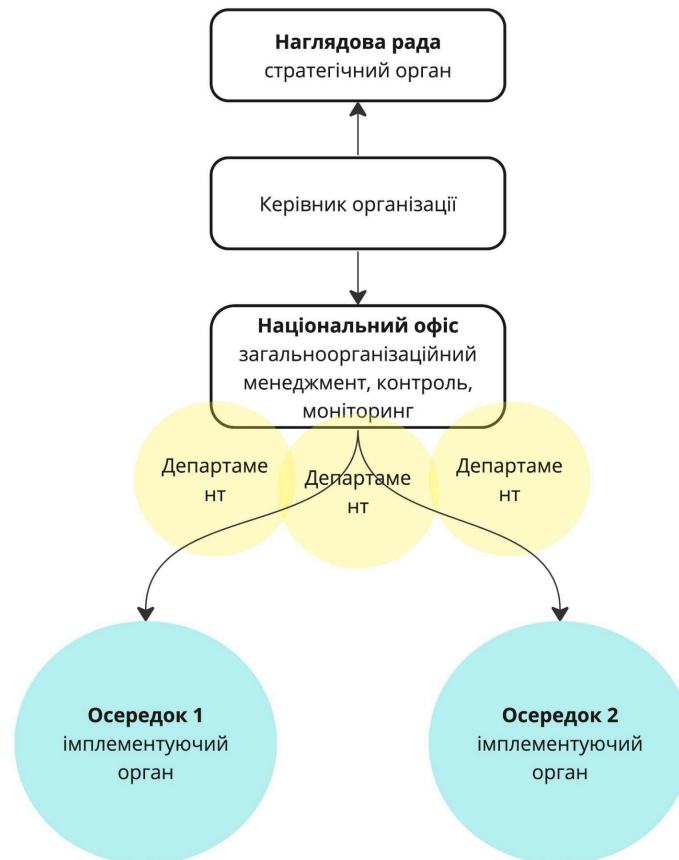


Рис. 2.4. Організаційна структура УАЛ

Джерело: розроблено автором за [44]

Студентство відіграло значну роль в об'єднанні та підсиленні молоді у всі часи, від коли виникли університети. Україна не виключення, бо за останніми доступними даними за 2021 рік у країні налічувалося 1 028 350 здобувачів вищої освіти на всіх освітніх рівнях. [45, с. 16] Студентське об'єднання — це один із оптимальних шляхів аби поширити принципи громадянської активності. Тому на в дане дослідження увійшли дві найбільші організації для студентства: Українська асоціація студентів та Українська студентська ліга.

Українська асоціація студентів (далі УАС) функціонує вже 24 роки. Її основна незмінна мета — це захист прав студентів через об'єднання органів студентського самоврядування зі всієї України. З переходом на дистанційну форму навчання через пандемію COVID -19 та повномасштабне вторгнення

Російських військ, в організації додався ще одна мета — створювати можливість студентам об'єднуватися. На разі організація трансформується й трохи змінює акценти своєї візії, розуміючи, що залучаючи студента до активності, вони формують в майбутньому активного громадянина. Тобто розвиток студентського лідерства призведе до збільшення громадського активізму в цілому. [46] Практична діяльність УАС полягає в організації тренінгів для студентських рад і проактивних студентів щодо захисту прав, адвокації, впливу на діяльність університетів, внутрішнього забезпечення якості вищої освіти тощо. Ще існує напрямок громадської активності, бо організація відстежує дії держави щодо вищої освіти та активно лобіює інтереси студентства на всеукраїнському рівні. [46]

Організаційна структура цієї організації зображено на Рисунку 2.5.

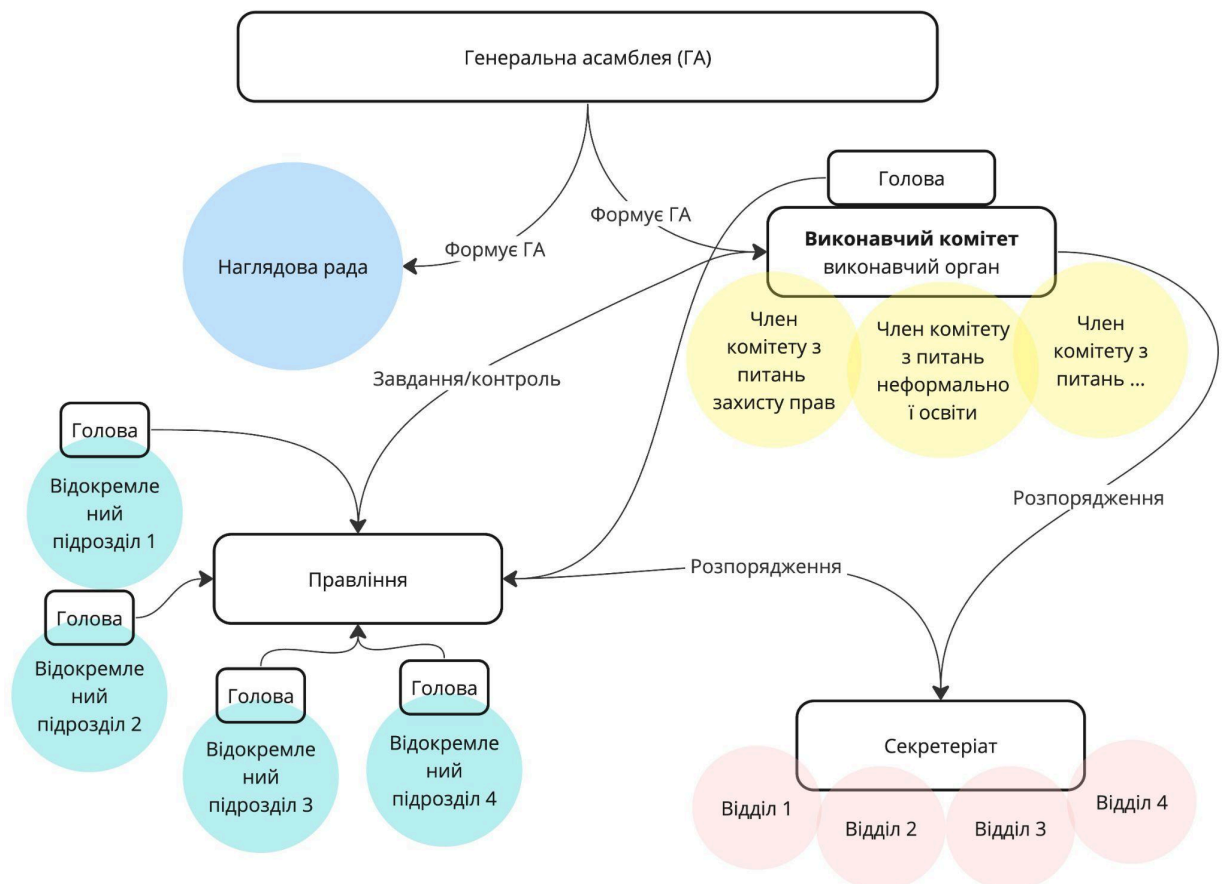


Рис. 2.5. Організаційна структура керівних органів УАС

Джерело: розроблено автором за [46]

Другою організацією є громадська спілка «Українська студентська ліга» (далі УСЛ). На відміну від УАС, ця організація створена нещодавно у червні 2021 року. На офіційному сайті студентського об'єднання подано наступне визначення організації: «Українська студентська ліга — це неприбуткова організація, створена студентами для студентів з метою розвитку та всебічної підтримки спільноти, а також рухів та проєктів, що змінюють життя студентів». [47] Діяльність УСЛ направлена на:

- розвиток молодіжної політики в державі;
- розбудова платформи для всеукраїнського діалогу студентів;
- формування стрижня громадянського суспільства;
- благодійна та волонтерська діяльність.

Осередки організації сформовані в 12 великих міст та у 2 областях. Організаційна структура виглядає наступним чином (див. Рисунок 2.6).

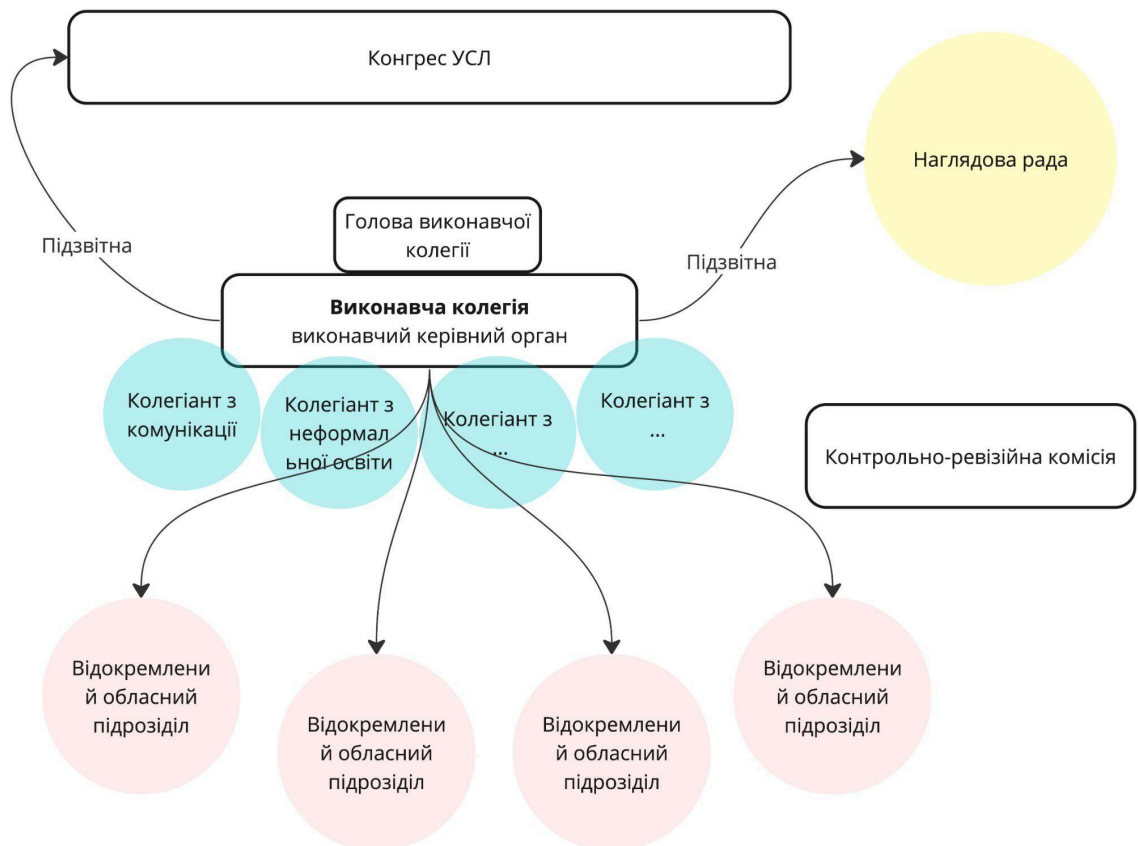


Рис. 2.6. Організаційна структура керівних органів УСЛ

Джерело: розроблено автором за [48]

Християнська медична асоціація України (далі ХМА) являється благодійним фондом, місія якого «споряджати медиків, які служать людям та покращують їх якість життя». [49] Організація, очолювана молоддю, здійснює свою діяльність вже протягом 32 років. Основні напрямки діяльності ХМА:

1) створення можливостей доступу до якісної медицини у важкодоступних місцях України з допомогою мобільних клінік «We care»;

2) забезпечення всім необхідним медичним обладнанням, ліками, гігієною військових частин, шпиталів, цивільних лікарень через підтримку медичного гуманітарного штабу;

3) проєкт «Save a life» з проведення тренінгів з першої домедичної допомоги для цивільного населення;

4) навчання українських медичних працівників через обмін досвідом та міжнародною експертизою.

Організаційну структуру ХМА окреслено на Рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Організаційна структура ХМА

Джерело: розроблено автором за [50]

Громадська організація «Агенція «Грунт.Медіа» (далі Грунт) — це молоде українське суспільно-політичне інтернет-медіа. Місія якого допомогти українцям реалізовувати право на швидку, доступну, перевірену інформацію. Організація виникла у відповідь на повномасштабну війну, її першим днем заснування вважається 24 лютого 2022 року.

Організація працює з такими напрямками діяльності як:

- 1) створення новинної стрічки;
- 2) продюсування інтерв'ю з гостями на суспільно-політичні теми;
- 3) написання й створення репортажів із деокупованих і прифронтових територій;
- 4) розвиток власного майданчика для комерційного розміщення реклами (в межах стратегії самоокупності організації). [51]

Організаційна структура медіа зображена на Рисунку 2.8.

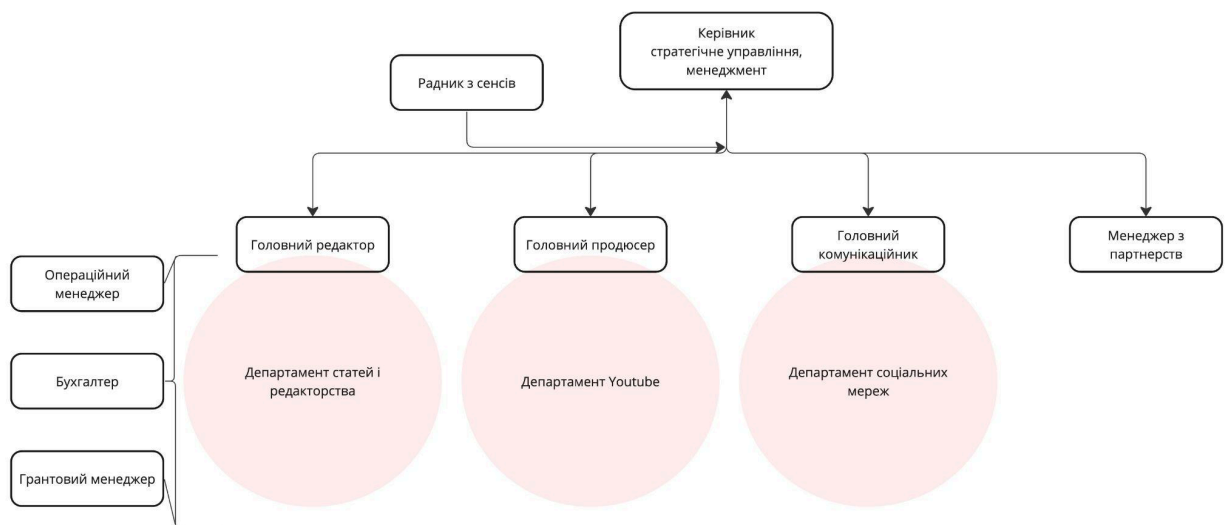


Рис. 2.8. Організаційна структура Грунт

Джерело: розроблено автором за [51]

В рамках глибинних інтерв'ю щодо викликів у менеджменті цих організацій було виокремлено 3 цілі:

- 1) вивчити модель врядування та організаційну структуру громадських об'єднань;
- 2) ідентифікувати актуальні управлінські виклики;

3) вивчити як на організації вплинула криза повномасштабного вторгнення.

Відповідно до цих завдань на інтерв'ю було сформовано список відповідних питань, які допомогли розкрити кейс кожної організації (див. Додаток Ж).

Щодо організації й проведення другого дослідження досвіду українських горизонтальних організацій в рамках магістерської роботи, то також використовувалася не випадкова вибірка.

Саме дослідження відбувалося протягом грудня 2023 року.

На основі вивчення теоретичних аспектів моделі управління соціократія в Розділі 1, ми сформуваємо певний список критеріїв для відбору підходящих організацій (див. Таблицю 2.2).

Таблиця 2.2

Опис критеріїв для підбору організацій в дослідження досвіду українських компаній, що впроваджують соціократію, її елементи та/або інші горизонтальні практики

Глибинні	
Назва критерію	Опис критерію
Наявність синергійної еволюційної мети	<p>Найбільш визначальний і вірогідний критерій, що дійсно відмежує інноваційні форми врядування від стандартних корпоративних. Він означає, що організація усвідомлює свою глобальну мету та візію як вона міняє світ на краще своєю продукцією/послугами. Це про вектор на сталий розвиток та довгострокові перспективи. В цій меті не може бути «підвищення прибутку», тому що в жовтих організаціях йдеться більший, еволюційний сенс існування, а не про его. Синергійною вона має бути, бо потрібно співтворити її зі членами команди. Щоб не просто насаджувати ідеї, а бути їх співтворцями. Саме таким чином мета стає еволюційною й розвиваючись приводить до процвітання. Еволюційною вона стає також, коли у кожного співробітника є свобода сказати, додати щось до мети.</p> <p>Ще один важливий аспект — це будувати стратегічні плани компанії відносно глобальної мети. Тобто вона має відчуватися та втілюватися в реальність.</p>

Культура співпраці	Якщо в організації наявна синергійна еволюційна мета, то інші організації навряд чи можуть бути їй конкурентами. Як максимум вони партнери, а як мінімум — співконкуренти. [52] Це також про організаційну культуру й мислення в розрізі «win-win», бо коли ми разом — ми сильніше.
Людиноцентричність	Даний критерій про організаційну культуру, в яку має бути закладена цінність людини. У такому випадку в організації буде цінуватися індивідуальність кожного, ідеї й пануватиме довіра. Це, мвоєю чергою, спонукатиме людей проявлятися в найкращу сторону та відчувати цілісність. А ті люди, які почувуються цілісними в контексті своєї роботи й життя в цілому, стають найбільш прихильними й старанними. Бо вони не приходять, що працювати, а приходять, щоб жити.
Поверхневі	
Назва критерію	Опис критерію
Самоврядність команд/співробітників	З критеріями цього порядку легше, вони зчитуються відразу. Самоврядність означає міру автономності в ухваленні рішень та отримання наслідків команд, їх окремих членів. Якщо команда самостійно визначає стратегічні підцілі, операційний план роботи, сама себе організовує, моніторить і регулює в процесі, то це точно самоврядна команда. Це про перенесення функцій менеджменту на безпосередньо «польові команди».
Груповий спосіб ухвалення рішень	Якщо спосіб ухвалення важливих рішень здійснюється груповими методами, до прикладу, виборами, консенсусом чи консентом, таку компанію можна назвати горизонтальною.
Горизонтальна організаційна структура	Найбільш буквальный критерій, який передбачає собою наявність організаційної структури, що побудована за горизонтальним принципом. Там, де влада розподілена, повноваження делеговані, існує співвідповідальність за всю організацію у кожного.
Наявність гнучких ролей	У горизонтальних чи соціократичних організаціях, скоріше за все, або існують тільки гнучкі ролі, або сталі посади разом з гнучкими ролями. Співробітника мають можливість перейти в абсолютно новий тип посади або ролі.

Джерело: власна розробка автора

Спочатку нами були обрані лише поверхневі критерії, бо за ними доволі легко визначити чи підходить організація для дослідження. Проте згодом,

заглибившись в теоретичний матеріал, ми усвідомили, що найбільше новітніми організації роблять не ці «фактичні», «поверхневі» критерії, а саме «глибинні».

В даному дослідженні взяли участь 9 організацій, які підпадають під 3 і більше критеріїв:

- 1) Мережа колівінгів для проактивної молоді «VILNYU» (за статутом ГС «Спільнота вільних»);
- 2) юридична компанія Axon Partners;
- 3) соціальне підприємництво «Школа сімейного типу «Зерно»;
- 4) Спільножиток соціально активної молоді «Вільний простір» (за статутом громадська організація «Генерація вільних»);
- 5) одна із найбільших ІТ компаній України (анонімно);
- 6) Global Ecovillage Network Ukraine (за статутом громадська організація «Глобальна мережа екопоселень України»);
- 7) Спільнота Преображення Христового (за статутом релігійна організація «Релігійна громада Української Церкви Християн Віри Євангельської м. Львова «Спільнота Преображення Христового»);
- 8) підприємство натуральних солодоців «Доброїж»;
- 9) виробництво мехатронних виробів для автомобільної промисловості Kostal Ukraine (відповідно до українського законодавства товариство з обмеженою відповідальністю «Костал Україна»).

Відповідність кожної організації семи критеріям справжньої горизонтальної структури можна побачити в Таблиці 2.3. Де темно-сірим кольором позначено 100% відповідність, а світло-сірим — відносну відповідність на 50% (до прикладу, на різних рівнях організації діють різні методи).

Таблиця 2.3

Відповідність досліджуваних організацій критеріям горизонтальних компаній

Критерії горизонтальної організації	Наявність синергійної еволюційної мети	Культура співпраці	Людиноцентричність	Самоврядність команд	Груповий спосіб ухвалення рішень	Горизонтальна оргструктура	Наявність гнучких ролей
Організація							
VILNYU							
Axon Partners							
Зерно							
Вільний простір							
ІТ компанія		не відомо					
GEN							
СПХ							
Доброїж				не відомо	не відомо	не відомо	не відомо
Kostal (відділ)		не відомо					

Джерело: власна розробка автора

Ці організації можна розділити на ті, які прямо декларують, що впроваджують соціократію й ті, що відзначаються горизонтальними, «зелено-жовтими» практиками (див. Таблицю 2.4).

Таблиця 2.4

Групування організацій за моделями врядування

Модель управління	Назва організації
Соціократія або її елементи	Мережа колівінгів для проактивної молоді «VILNYU»
	Юридична компанія Axon Partners
	Global Ecovillage Network Ukraine

Інші горизонтальні практики	Соціальне підприємництво «Школа сімейного типу «Зерно»
	Спільножиток соціально активної молоді «Вільний простір»
	ІТ компанія України
	Спільнота Преображення Христового
	Підприємство натуральних солодоців «Доброїж»
	Виробництво мехатронних виробів для автомобільної промисловості Kostal Ukraine

Джерело: власна розробка автора

В цьому розділі ми також представимо короткий опис досліджуваних організацій.

Мережа колівінгів для проактивної молоді «VILNYU» (далі VILNYU) була заснована 1 серпня 2018 року в місті Києві двома молодими випускниками УАЛІ Георгієм Дехтяренком та Іваном Сирцовим. Її основний продукт-послуга — це створення спільнот проактивної молоді в мережі своїх колівінгів. «Колівінг (від англ. co-living) — це форма спільного проживання, що об'єднує людей за інтересами, цінностями та поглядами під одним дахом». [53] На практиці колівінг — це велика орендована квартира в центрі міста, де люди мешкають по 2-4 в кімнатах та мають місця для спільного проведення часу.

До початку великої кризи, пов'язаної з повномасштабною війною, організація була феноменом у європейській індустрії колівінгів, тому що рівень заповненості місць таких колівінгів безперервно сягав 99%, а охочих заїхати формували чергу, щоб близько місяця чекати на дзвінок від менеджера спільнот про вільне місце. Крім того, до колівінгів ще й існує триетапний відбір. У 2018 - 2021 роки VILNYU налічував 13 колівінгів у Києві від основного проєкту та близько 6 колівінгів меншого формату. Наразі, через вплив кризи у Києві нараховується 6 колівінгів, у Львові — 2.

Юридична компанія Axon Partners (далі Axon Partners) заснувалася у 2016 році як стартап групою юристів із 9 осіб, що мають схожі цінності та парадигму мислення. Організація працює у сфері ІТ та креативних сферах. Їх основні клієнти зараз — це технологічні компанії, медіа, фільмове виробництво, громадські організації, культурні проекти.

Їх унікальність на ринку полягає у позиціюванні, у цінностях та соціократичній моделі врядування: «І, загалом, ми хотіли перевернути уявлення людей про юристів і юридичні послуги». [54]

Наступна організація, висвітлена в дослідженні, Global Ecovillage Network Ukraine (далі GEN Ukraine). Ця спільнота є частиною глобального руху GEN Europe, який об'єднує екопоселення всієї Європи. Організація була створена 2018 року, щоб об'єднати різного типу екологічні спільноти України. Її засновниками стали четверо зацікавлених осіб. Діяльність компанії по проектах будується навколо синергійної еволюційної місії: «Об'єднувати та сприяти розвитку екопоселень та інших сталих спільнот в Україні для поширення екологічних цінностей та філософії усвідомленого життя в суспільстві». [55]

GEN Ukraine від першого свого дня застосовує горизонтальні спільнотні підходи у вибудовуванні структури та вже кілька років поспіль впроваджує соціальну технологію як соціократія.

Соціальне підприємництво «Школа сімейного типу «Зерно» (далі Зерно) була створена чотири роки тому чотирма сім'ями у Львові, щоб їхні діти мали альтернативну форму навчання. Навчання відбувається за унікальною методологією і враховує освітню й розвивальну компоненту. Місією школи є виховання свідомих дітей, які можуть ставити питання, шукати і знаходити відповіді, розуміти себе.

Зерно від першого дня свого заснування практикує горизонтальні підходи в управлінні школою.

Спільножиток соціально активної молоді «Вільний простір» (далі Вільний простір) також не виключення, бо створився громадськими активістами в часи Революції Гідності й певний час називався «рухом». Проте, сформував остаточну ідею та заклав фундамент у цю організацію Павло Дідула, який і являється нині засновником. Вільний простір зараз налічує 8 спільножитків у Львові.

Унікальністю організації є самозарадність та вільність кожного осередку спільноти у своїх діях. Проте жодного разу за час існування спільножитків не було випадку, коли б осередки не розуміли більшу еволюційну мету й не рухалися б своїми діями в цьому напрямку. Тобто це про співвідповідальність та свободу. [56]

Найбільшою компанією, що погодилася взяти участь в дослідженні стала технологічна ІТ компанія. В цілому вся глобальна компанія спеціалізується на цифрових послугах для зовнішніх замовників. Український осередок в більшості працює як розробники, тобто ті, хто безпосередньо створюють цифрові продукти. Хоча також мають невелику частину зовнішніх клієнтів серед українських бізнесів. Варто зауважити, що в компанії немає поняття того, що в країнах працюють відокремлені підрозділи. Натомість вся компанія функціонує у 3d вимірній організаційній структурі, а свої відділення по світу вони називають «локаціями».

Компанія має візію про надання якісних цифрових послуг і розвиток бізнесу через створення ефективних цифрових інструментів. Окрім цього організація має корпоративно соціально відповідальні пріоритети (5 глобальних), що в сукупному задовольняють 9 з 17 цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй. Організація імплементує конкретні дії на шляху до цих 9 цілей та здійснює стабільний моніторинг діяльності. [57]

Спільнота Преображення Христового (далі СПХ) є релігійною організацією у місті Львів. Ця спільнота покликана служити студентам та тим, які приїхали до Львова і всім, хто шукає християнської живої

спільнотності. Офіційним роком започаткування вважається вересень 2020 року.

Управління організацією здійснюється на основі горизонтальних підходів й синергійної еволюційної мети. [58]

Підприємство натуральних солодошів «Доброїж» (далі Доброїж) розташовується у Сумах та функціонує вже понад 6 років. Її керівником та співзасновником є Костянтин Гетта. Компанія виробляє унікальні лінійки солодошів, в яких вкладена в першу черга велика місія організації. Буквально кожна стратегічна дія організації направлена у напрямку призначення: «ми — об'єднуємо, зцілюємо людей». [59]

Виробництво мехатронних виробів для автомобільної промисловості Kostal Ukraine (далі Kostal). Сама організація як на глобальному рівні, так і на рівні локальному діє за класичними корпоративними підходами. В рамках цього дослідження буде розглядатися окремий відділ проектування плат для автомобільної електроніки та розробці внутрішніх стандартів для всієї глобальної компанії.

Унікальністю даного кейсу є те, що зі звичайно технічного відділу команда, завдяки гнучким методологіям й філософії, показала за кілька років найкращий результат й стала передовим центром розробки плат серед локацій у 21 країні на 4-х континентах світу. [60]

Для проведення глибинних інтерв'ю з представниками цих компаній ми виокремлювали декілька цілей:

- 1) знайти передумови, мотиви переходу на гнучкі форми врядування в досліджуваних організаціях;

- 2) зрозуміти з досвіду компаній з яких кроків потрібно впроваджувати соціократію або інші гнучкі підходи;

- 3) дослідити конкретні практики в організаційному управлінні й культурі;

- 4) зрозуміти як гнучкі методи управління працюють в контекстах кризи.

Відповідно, для виконання цих цілей ми провели порівняльний аналіз описаних в Розділі 1 елементів організацій відповідно до 6 моделей (Додаток Ж. Таблиця Ж. 1). За принципом найбільших збігів (елемент мав повторюватися в 3 і більше моделях) було обрано 5 основних складників організації, згідно з якими формувалися питання:

- структура організації;
- процеси управління людським потенціалом;
- адміністративні системи;
- організаційна культура або взаємини між людьми;
- лідерство.

Також ми включили до переліку компоненти, які вважали надміру важливими в контексті горизонтальних практик, що не були відображені тільки в одній моделі або двох:

- стратегічний менеджмент;
- головні організаційні процеси;
- маркетинг (Додаток Ж. Таблиця Ж. 2).

Оглянути значення цих складових можна в Додатку И.

Враховуючи дві категорії, в яких знаходяться організації (див. Таблицю 2.3), цілі на глибинні інтерв'ю та елементи організації, ми склали переліки питань для двох типів інтерв'ю:

1) для тих організацій, які чітко виокремлюють, що працюють саме за соціократією (див. Додаток К);

2) для тих, хто впроваджує інноваційні гнучкі практики (див. Додаток Л).

2.2 Аналіз досвіду впровадження соціократії українськими організаціями в різних секторах діяльності

В цьому підрозділі викладено аналіз відповідей респондентів, відповідно до загальних завдань магістерської роботи та цілей дослідження.

Спершу, варто проаналізувати загальні важливі характеристики організацій, що можуть впливати на розуміння певних явищ та підходів. Якщо підсумувати основну діяльність всіх досліджуваних організацій, то з них більшість, 7 організацій надають послуги, а ще 2 — виготовляють продукти (див. Таблицю 2.5).

Таблиця 2.5

Опис основної діяльності організацій

Чим займається організація? (основний вектор діяльності)	
VILNYU	Створення спільноти проактивної молоді шляхом відкриття колівінгів
Axon Partners	Юридичний консалтинг для ІТ, креативних та громадських організацій
GEN	Об'єднання екологічних спільнот України в одну спільноту шляхом реалізації різноманітних проєктів та навчань по побудові спільнот й діяльності екопоселень
Зерно	Освітня програма для дітей молодших класів
Вільний простір	Створення ціннісної спільноти молодих людей через відкриття спільножитків
ІТ компанія	Цифрові послуги для зовнішніх компаній
СПХ	Створення спільноти освічених вірян на базі організації
Доброїж	Виготовлення здорових солодощів без цукру
Kostal	Виробництво деталей для автомобільної промисловості

Джерело: власна розробка автора

Також важливо розглянути синергічну еволюційну мету (може ототожнюватися з місією) кожної організації, у разі її наявності (див. Таблицю 2.6).

Таблиця 2.6

Опис синергійної еволюційної мети організацій

Яка організаційна місія?	
VILNYU	«Допомагати проактивній молоді України реалізовувати власний потенціал через впровадження, популяризацію та дослідження ідеї спільнотного життя» [64]
Axon Partners	-
GEN	«Об'єднувати та сприяти розвитку екопоселень та інших сталих спільнот в Україні для поширення екологічних цінностей та філософії усвідомленого життя в суспільстві» [55]
Зерно	«Бути поруч з дітьми у процесі пізнання світу та виховувати нове вільне усвідомлене покоління людей через взаємодію та створення безпечного простору» [63]
Вільний простір	«Творення просторів для співжиття, особистого розвитку та соціальної дії молоді» [65]
ІТ компанія	Надання якісних послуг та розвиток компаній через створення ефективних цифрових інструментів <i>(не можна назвати синергійною еволюційною метою)</i>
СПХ	Служити всім, хто шукає християнської спільноти та прагне Бога
Доброїж	Об'єднати й зцілити людей (де «зцілити» походить від слова «цілісність»)
Kostal	-

Джерело: власна розробка автора

На основі Таблиці 2. 6 можна простежити, що 2 з 4 організацій з комерційного сектору взагалі не мають вищої мети, окрім того, щоб заробляти гроші й масштабуватися, хоч і підходять за іншими критеріями. 1 з 4 має мету (в компанії називають «візія», хоч на нашу думку її формулювання звучить як «місія»), що стосується скоріше клієнтської пропозиції, ніж спільного блага. Хоч ця компанія і має потужний соціальний напрямок, який покриває 9 із 17 цілей сталого розвитку, проте загальноорганізаційна візія видається написаною все ж для клієнтів.

В той час, всі організації громадського, релігійного секторів й соціальне підприємство мають, знають та орієнтуються в роботі на свою глобальну мету.

Наступним фактором для розгляду стала приналежність організацій до основних секторів діяльності: громадської, комерційної, соціальне підприємство (на перетині) та релігійної.

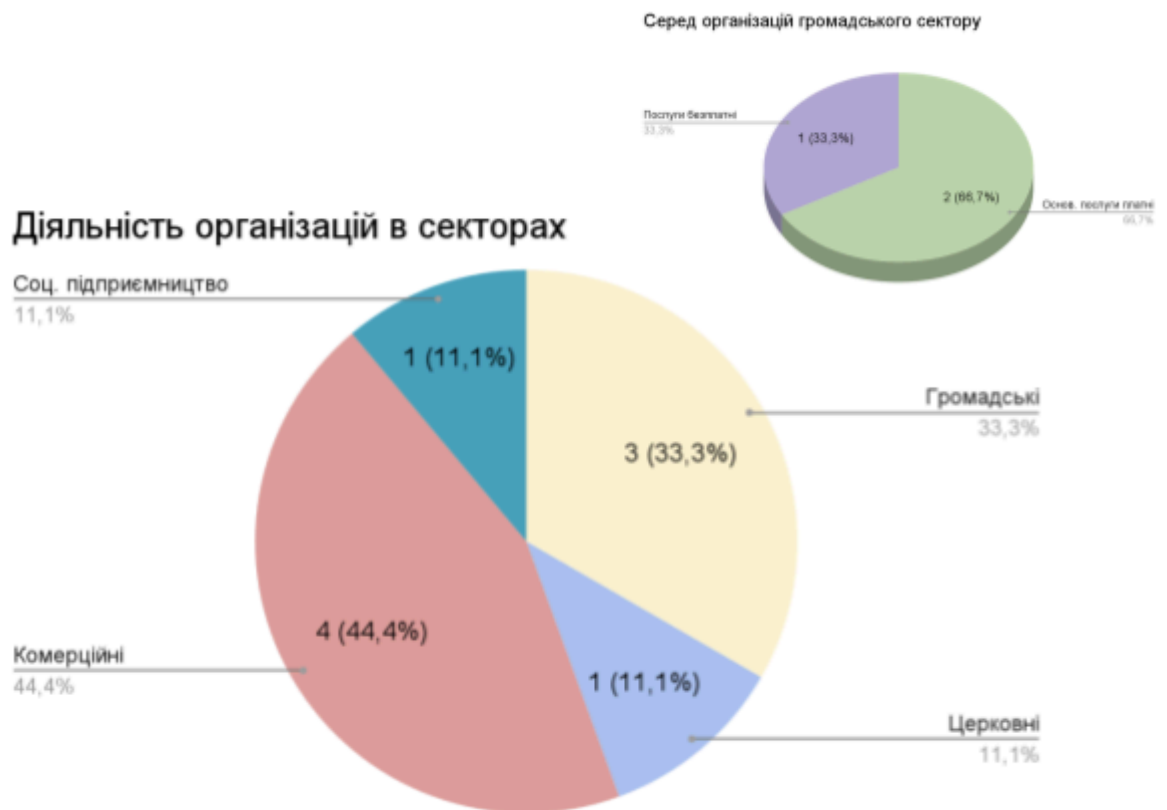


Рис. 2.9. Розподіл організацій за секторами діяльності та оплати за надання послуг у громадському секторі

Джерело: власна розробка автора

Якщо умовно об'єднати зображені на Рисунку 2.9 сектори у два найбільших сектори за отриманням прибутку — прибуткові (комерційна) й неприбуткові (соціальне підприємство, громадські, церковні), то можна побачити, що горизонтальні підходи впроваджують рівномірно як в бізнесі, так і в громадській сфері. Прибутковими є 4 організації, а неприбутковими - 5. Соціальне підприємство має тільки дохід, який не розподіляється

засновниками. Серед трьох організацій громадської сфери двоє з організацій надають платні послуги й також мають дохід. Отже, зі всіх дев'яти організацій, що взяли участь в дослідженні, лише 2 (СПХ, GEN) організації не надають платних послуг або продуктів. Це можна трактувати як те, що соціократія або горизонтальні підходи управління вдало поєднується з наданням вартісних послуг. Оплату членських внесків або добровільних пожертв ми не враховували в категорію «платні послуги».

Також, для загальної орієнтації в специфіці організацій варто зазначити, що 4 з 9 організацій діють на локальному рівні в містах, зокрема у таких містах України як Львів (VILNYU, Зерно, Вільний простір, СПХ) і Київ (VILNYU) (рис. 2.10).

Організації за рівнем діяльності

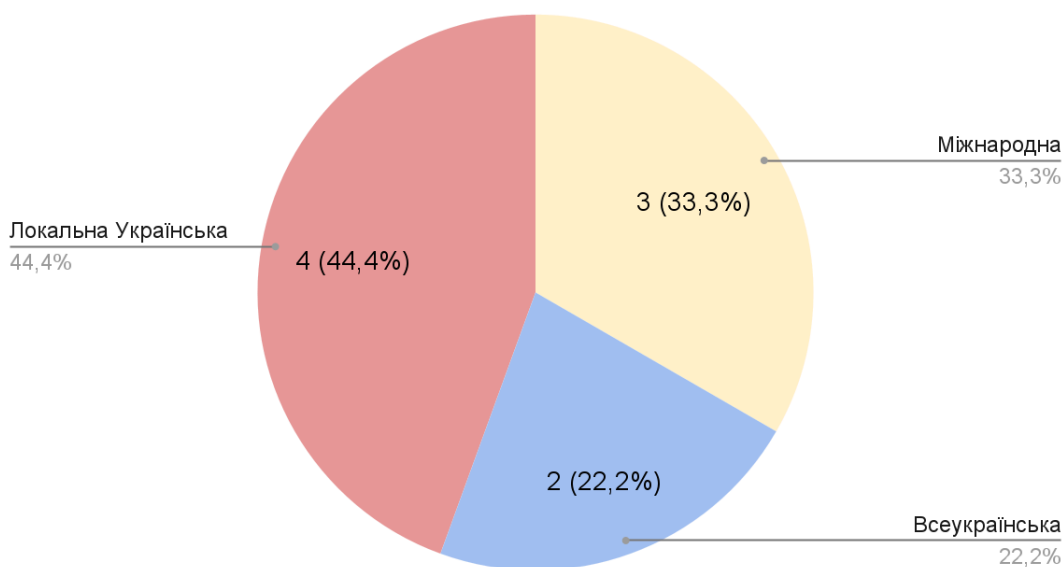


Рис. 2.10. Розподіл організацій за 3 рівнями діяльності: локальний, всеукраїнський, міжнародний

Джерело: власна розробка автора

А з Рисунку 2.11 стає зрозумілим, що майже всі організації з категорії неприбуткових молодші (3-5 років), ніж прибуткові організації (6-18 років).

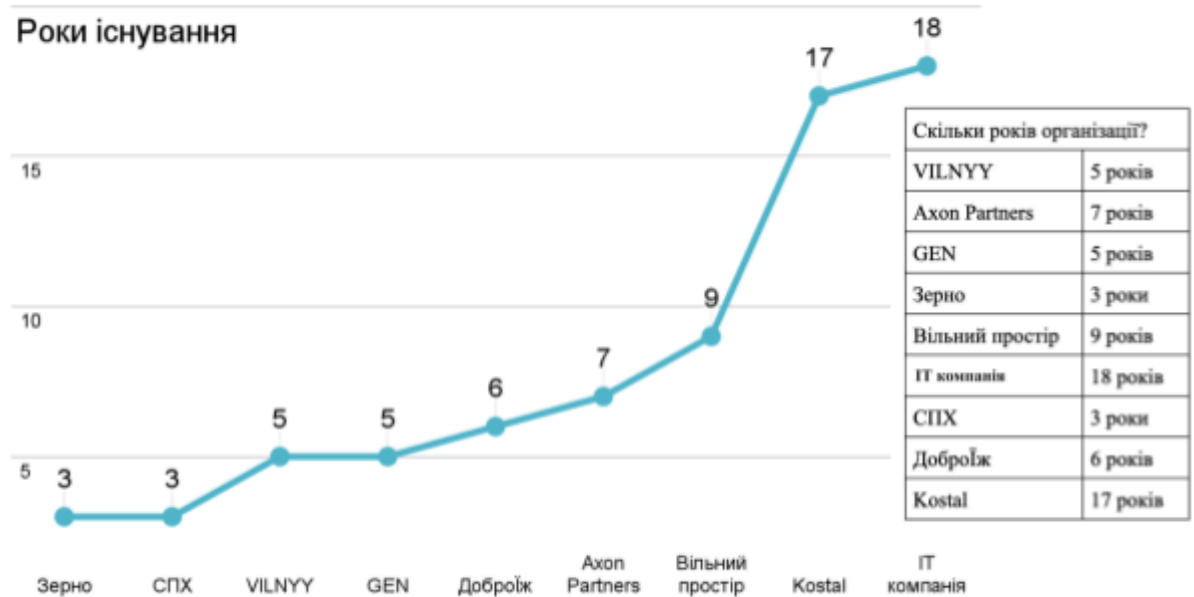


Рис. 2.11. Шкала віку організацій

Джерело: власна розробка автора

Якщо переходити безпосередньо до цілей глибоких інтерв'ю, то першим важливим досліджуваним питанням стало розуміння передумов переходу організацій на соціократичну модель управління або гнучкі підходи. В питаннях, які дозволяють зрозуміти подібні фактори, важливо зосередитися на тих організаціях, де саме вся компанія працює за новітніми підходами: VILNYU, Axon Partners, GEN, Зерно, Вільний простір, СПХ, Доброїж.

Таблиця 2.7

Відповіді організацій на питання щодо мотивації вести організацію за альтернативними підходами

Чому ви обрали соціократію як свою форму врядування? Яка була ваша мотивація?	
VILNYU	1.Організація від початку була горизонтальною й орієнтована саме на побудову спільноти. Це специфіка продукту який вона створює. Тож було логічним, що рішення мають ухвалюватися колективно, а участь всіх бути рівноцінною. Цьому сприяло те, коли VILNYU створювався не було класичного розподілу на волонтерів, керівників, клієнтів. Відразу не було клієнтів, а

	<p>всі клієнти й були працівниками, що жили й творили колівінги сім днів на тиждень.</p> <p>Бо співзасновники відразу мали візію спільнотної організації.</p> <p>2.Тож, від початку мали проблему з організаційною структурою та стосунками між різноманітними відділами: хто кому підпорядковується, кого включати в розробку рішень і т.д. Соціократія стала ідеальним форматом з точки зору організаційної структури.</p> <p>3.Було бажання масштабуватися, а це легше зробити, коли осередки самозарадні в роботі й водночас розумно поєднані структурою. А соціократія така структура, що зберігає їх самостійність.</p>
Axon Partners	<p>Дев'ять перших засновників почали працювати відразу за гнучкими горизонтальними практиками, бо мали такі цінності й хотіли створити щось нестандартне. Працювали як подобається.</p> <p>Згодом почали рости й вивчати неієрархічні структури, прийшли до елементів соціократії. Керувалися тим, що соціократія й холакратія добре обрамляють їх нестандартний підхід.</p>
GEN	<p>1.Організація від початку заснування (2018) мала горизонтальне управління. Найголовнішим мотивом для цього стала сама специфіка організації — створення мережі рівноцінних спільнот, їх підтримка та розвиток. За словами голови організації, по-іншому це працювати й не могло.</p> <p>2.Рішення зазвичай виходять кращими, ніж коли думає хтось один.</p> <p>3.Мотивація до впровадження зовні, від Європейської мережі екопоселень.</p>
Чому ви обрали саме таку, горизонтальну форму для управління вашою організацією? Що спонукало?	
Зерно	Соціальне підприємство починалося як горизонтальна структура, тому що це було бажання засновників. Поєднано з їх світоглядом.
Вільний простір	Через специфіку організації, де клієнти також стають співтворцями й разом всі будуть спільноту.
СПХ	Організація від початку була заснована колегіально та містила груповий спосіб ухвалення рішень, була орієнтована на мету.
ДоброЇж	Горизонтальні гнучкі підходи були в організації від початку через власні цінності засновника Костянтина.

Джерело: власна розробка автора

Проаналізувавши відповіді респондентів з Таблиці 2.7 можна вважати, що найбільш поширеними є такі мотиви:

- прагнення підібрати модель врядування, яка найбільше дає можливість зберегти організаційну унікальність та доповнює спільнотний підхід;

- проблеми із налаштуванням чіткості у своїх чинних оргструктурах, що були побудовані емпіричним шляхом;

- потреба відразу домовлятися між співзасновниками про розподіл повноважень, відповідальностей, обов'язків;

- персональне бажання співзасновників працювати за цінностями горизонтальних підходів: людиноцентричність, довіра, рівноцінність, прозорість.

Не мало важливим є проаналізувати реальні результати, яке надало впровадження елементів соціократії та горизонтальних практик (див. Таблицю 2.8). Повторювані результати звучать наступним чином:

- з'явився стимул розвивати організацію внутрішньо й бути прикладом для інших;

- вдалося систематизувати хаос в організаційній структурі;

- покращилася якість послуг завдяки удосконаленню спільнот через соціократію;

- покращилася якість послуг, бо їх постійно вдосконалюють ті, хто їх надає, а не менеджери;

- зросла залученість та ініціатива співробітників;

- збільшило популярність на ринку.

Таблиця 2.8

Відповіді організацій щодо найбільш позитивних змін, які спричинила соціократія, горизонтальні практики

Які найбільш позитивні зміни принесла соціократія? Як це вплинуло на якість продукту, продажі, залученість працівників?	
VILNYU	<p>1. Наявність готової розробленої моделі як джерела знань для організаційного розвитку. Позитивна зміна в тому, що з'явилося розуміння орієнтирів внутрішнього розвитку.</p> <p>2. Систематизували свою організаційну структуру й зрозуміти хто які рішення ухвалює.</p> <p>3. У всіх членів організації (спільноти) з'явилося розуміння структури організації.</p> <p>4. Зросла залученість працівників у робочі процеси та мотивація працювати.</p>
Axon Partners	<p>1. Розуміння хто за що відповідає в компанії. Як керівнику не обов'язково бути у всіх процесах, бо є відчуття довіри, що це буде виконано. Так легше всім працювати в організації.</p> <p>2. Більшість років існування організації така структура також виявляла себе як конкурентна перевага й унікальність компанії на ринку юридичних послуг.</p>
GEN	<p>1. Можливість поширювати досвід в Україні, бо організацією цікавляться, її досліджують.</p> <p>2. З'явилася організаційна структура, яка здатна описати унікальність організації. Це як спосіб надати змісту форми.</p> <p>3. Відбувається розподіл влади, що з однієї сторони дає людям проявлятися, розвиватися, а з іншої делегувати, довіряти й розширювати кругозір.</p> <p>4. Рішення зазвичай виходять кращі за своїм сенсом та реалізацією. Бо застосовується інтелект групи.</p>
Які позитивні зміни принесли горизонтальні підходи? Як це вплинуло на якість продукту, продажі, залучення працівників?	
Зерно	<p>1. Зросла ініціативність людей, їх здатність брати відповідальність та її реалізовувати. За такої системи голова не являється єдиним джерелом розвитку. А масштабну ціль можуть реалізувати тільки багато ініціативних співробітників.</p> <p>2. Погіршилася якість послуг компанії, бо дизайном навчально програми займаються ті, хто безпосередньо щоденно з нею працює. Тому може врахувати всі нюанси й створювати нові процеси. Це свідчить про саморозвиток й самопідживлення послуг чи продуктів.</p> <p>3. Сприяло притоку нових учнів й стейкхолдерів.</p>
ІТ компанія	<p>Респондент не володіє загально організаційним аналізом результатів горизонтальних практик, проте погодився поділитися своїми відчуттями</p>

	роботи в компанії: - Відчуття меншого тиску на співробітників, бо ти достатньо самозарадний у своїй роботі й вся організація працює за горизонтальною моделлю управління.
СПХ	Організація від початку базується на таких підходах.
Доброїж	1. Створилися унікальні лінійки продукції, в яких вкладено синергічну еволюційну мету бізнесу. 2. Сформувалася спільнота стейкхолдерів, які готові підсилювати й допомагати навколо виробництва.
Kostal (команда)	1. Відділ показав себе як найкращий у всій глобальній компанії, що представлена на чотирьох континентах й тепер розробляє стандарти для всієї організації.

Джерело: власна розробка автора

Наступним важливим питанням, яке ми ставили під час інтерв'ювання, було питання рекомендацій від практикуючих організацій. Рекомендації стосуються кроків для впровадження соціократії або горизонтальних підходів з нуля (див. Таблицю 2.9). Детальний виклад рекомендацій розміщено в Підрозділі 3.2 Розділу 3.

Таблиця 2.9

Відповіді організацій щодо їх рекомендацій компаніям, які тільки хочуть впроваджувати соціократію/гнучкі підходи

Скільки ви вже впроваджуєте соціократію? Які 3-5 перших кроки ви б порадили робити організаціям, які тільки хочуть впроваджувати соціократію? Чому?	
VILNYU	Організація впроваджує соціократію понад рік. За словами Георгія вони обрали собі стратегію впроваджувати відразу всі принципи соціократії, але дуже плавно й поступово. Кроки-поради від організації: - спробувати імітацію соціократії, щоб відчувати все на практиці, подивитися як що працює; - на основі практики зрозуміти чи точно підходить це засновнику, чи менеджменту, усвідомити чи поділяють вони цінності соціократії;

	<ul style="list-style-type: none"> - обрати пілотний відділ в організації, щоб пробувати потроху вводити всі необхідні речі; - з самої соціократії варто спочатку реформувати організаційну структуру; - другим елементом для впровадження мають бути вибори за згодою, тобто поява ролей та вибори на них. Завдяки своєму вбудованому інструменту почутості кожного; - спосіб ухвалення рішень — консент.
Axon Partners	<p>Зі слів операційної директорки успішність впровадження соціократії/холакратії буде невеликим, якщо робити це радикально директивним методом.</p> <p>Кроки-поради від організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проаналізувати поточну організаційну культуру, команду, щоб зрозуміти чи дійсно люди в організації (особливо керівники) готові до такої моделі врядування; - можна починати із дуже маленьких методів. Таких як ретроспектива, розмова тет-а-тет з кожним або щомісячне «вимірювання температури» (опитування всіх співробітників по 4-5 основних критеріях для організації).
GEN	<p>Впровадження відбувається близько 2 років тому.</p> <p>Кроки-поради від організації (тут вони не розставлені послідовно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - поділяти й впроваджувати поступово прийняття рішень на 3 окремі короткі зустрічі по 15-20 хв: 1-презентація пропозиції, 2-реакції на пропозицію і доопрацювання, 3- голосування; - розділити людей на менші кола, якщо наявні великі відділи. 12 людей це максимальна кількість, за якої всі елементи будуть реалізовуватися без ускладнень; - вводити елемент відкриття й закриття зустрічей, де учасники діляться своїм станом. Це спонукає людей розкриватися одне одному й вибудовувати довірливі стосунки.
<p>Скільки часу ви вже працюєте за такими новітніми підходами? Які 3-5 перших кроки ви б порадили робити організаціям, що тільки хочуть впроваджувати горизонтальні підходи? Чому?</p>	
Зерно	<p>Віталій Сеніч від початку організації, більше 3-х років, впроваджує горизонтальні підходи, проте не може назвати цей процес доконаним.</p> <p>Кроки-поради від організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ухвалити безповоротне рішення на рівні керівництва, що компанія буде трансформуватися; - виділити окрему роль людини, яка б займалася впровадженням та найняти зовнішнього консультанта; - визначити пілотну команду, щоб налаштувати базові процеси перед тим як поширювати на всю організацію; - поширювати те, що приживеться поволі від команди до команди.
СПХ	<p>Від початку заснування організації, оскільки вона відразу була заснована колегіально.</p>

Kostal	Юрій впроваджує людиноцентричні підходи у своєму відділі вже більше 3-х років. Кроки-поради від керівника: - потрібно стати лідером-новатором для своєї команди. Показувати приклад найпершим. - виховувати лідерські якості у всіх співробітників; - починати трансформацію з верхівки організації, щоб менеджмент точно поділяв цінності жовтої парадигми мислення.
--------	---

Джерело: власна розробка автора

Одним із критично важливих було питання щодо дієвості подібних систем в часи кризи. На основі теоретичного аналізу в Розділі 1 було виведено гіпотезу, що соціократичні організації мають виявити властивості складних адаптивних систем й зуміти легко й швидко адаптуватися до нового контексту кризи. Зважаючи на відповіді опитуваних, гіпотеза підтвердилася — 6 з 7 організацій, що розповіли про реагування на кризу, оцінили стійкість на високому рівні (див. Таблицю 2.10).

Підтвердження цього припущення також означає актуальність організаційних трансформацій від ієрархій до мереж в наш час в контексті тотальної невизначеності й складності, що спричинена Російсько-українською війною.

Таблиця 2.10

Відповіді організацій щодо ефективності соціократичних моделей управління під час повномасштабного вторгнення

Як ви діяли з точки зору управління та ухвалення рішень на початку повномасштабного вторгнення? А при подальших кризах?	
VILNYU	На момент 24 лютого 2022 року організація ще не працювала за соціократією. При подальших пікових кризових ситуаціях відчувалася взаємодія всієї спільноти. Ініціатива йшла не тільки від керівника, а й від членів команди, членів спільноти, що мешкають на колівінгах. В більшості випадків це дає можливість швидшої реакції, ніж у вертикальних компаніях. Голова організації позитивно оцінює вплив соціократичної структури та спільнотної кооперації на антикризове управління.
Axon Partners	За кілька місяців до повномасштабного вторгнення команда вирішила синхронізуватися за своїми настройми й індивідуальними планами.

	На момент настання кризи не було погодженої стратегії або плану дій, проте команда відгукнулася як живий організм. Кожен демонстрував готовність включатися, брати відповідальність, допомагати колегам. Вже через місяць компанія відновила сталі процеси й була готова адаптуватися до нової реальності.
GEN	Соціократія в цій організації почала впроваджуватися вже під час повномасштабного вторгнення, однак GEN від початку існування є горизонтальною організацією. Тож на момент 24 лютого спільнота проявила себе як стійкий організм, який готовий зберігати структуру, оперативно реагувати, гнучко трансформуватися.
Чи дієвою була ваша організаційна структура під час повномасштабного вторгнення? Які все відбувалося?	
Зерно	Глобально в організації не відбулося змін, діяльність навіть під час кризи залишилася сталою. Команда постійно була на контакті й підтримувала одне одного. Один із членів команди почав проявляти свою лідерську позицію та узгодила дії всіх між собою.
Вільний простір	Організація проявила себе стійкою й самозарадною.
ІТ компанія	З вражень Дмитра Якимця повномасштабне вторгнення не майже не вплинуло на загальну сталість роботи. Тільки перші кілька днів додалися виклики з переміщенням працівників, але в загальному така горизонтальна структура показала свою ефективність.

Джерело: власна розробка автора

Серед загальних підсумків щодо впровадження соціократії можна виокремити наступні:

1) 7 з 9 організацій обрали горизонтальну модель управління з самого початку діяльності, що може свідчити про деяку складність переходу на таку форму врядування організаціям, які вже деякий час існували в вертикальній формі. Також, деякі із респондентів висловлювали свої хвилювання, що впровадити соціократію важче у вже діючих організаціях, ніж створити з нуля;

2) 7 з 9 компаній засновувалися двома і більше людьми. Про ще 2 організації інформація недоступна;

3) за словами всіх трьох організацій, що працюють за моделями соціократії, вони все ще знаходяться в точці трансформації організацій та покращення процесів. В інтерв'ю зазначалося, що в такій адаптивній формі врядування не існує кінцевої точки завершення трансформацій — це постійний процес вдосконалення. Окрім того, цей висновок вже озвучений в самому серці S3: принцип постійного вдосконалення;

4) більшість з організацій не рекомендували впроваджувати горизонтальні підходи знизу на гору. Тобто ініціатива до трансформації має відходити від керівників організації. Також, дана гіпотеза знайшла своє підтвердження в одному з основних мотивів запровадження соціократії, персональне бажання співзасновників працювати за зелено-жовтими цінностями.

2.3 Аналіз актуальних викликів у менеджменті та рівня організаційної спроможності молодіжних громадських організацій України

В рамках цього дослідження ми ставили перед собою цілі, до яких входить визначення актуальних викликів в управлінні та рівень організаційної спроможності всеукраїнських молодіжних об'єднань. Вибірка організацій не репрезентативною, проте може ототожнюватися із середньою ситуацією на національному рівні. Проте для визначення викликів і потреб молодіжних громадських об'єднань рекомендуємо провести масштабне соціологічне опитування із репрезентативною вибіркою.

Самооцінювання лідерів організацій організаційної спроможності їх організацій показало, що середній показник організаційної спроможності дорівнює 3,7 бала, за шкалою, де 1 - це низький рівень, а 5 - високий (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Рівень організаційної спроможності у всеукраїнських молодіжних громадських об'єднаннях

Джерело: власна розробка автора

Одні із ключових причин, що перешкоджають організаціям досягти відмітки «5» такі:

- Залучення недостатньої кількості членів до ГО;
- Перегляд та удосконалення моделі врядування організації, бо стара надто заплутана, застаріла, суперечлива;
- Потреба у розробці моделі фінансової сталості організації та залученні фінансування;
- Потреба в структуруванні внутрішніх процесів і систем, бо зараз немає чіткої картини;
- Завеликі витрати ресурсу на навчання нових членів, які потім працюють недостатньо тривалий період.

Перераховані причини мають тільки по 2 збіги. Це може свідчити про те, що організаційний розвиток, який працює для збільшення організаційно спроможності, є дуже індивідуальним виміром кожної компанії (див. Таблицю 2.11).

Таблиця 2.11

Відповіді організацій щодо перепон, які не дають оцінити організаційну спроможність на мітку «5»

Що не дає досягнути п'ятірки? Що потрібно зробити, щоб досягнути п'ятірки?	
ФРІ	<p>1. Голова організації, Олег, стверджує, що хотілося б залучати більше людей до ГО і розширювати спектр географічного охоплення. Поки вона ще не має осередків у всіх областях України.</p> <p>2. Не вистачає медійності організації серед молодіжних каналів комунікації.</p> <p>3. Потрібно переглянути функції національного керівництва та структуру організації, зробити організаційний аудит. Можливо, більш спрости її.</p>
МНК	<p>1. Мала кількість дійсних членів (досвідчених членів), які мають складати основне ядро організації та виконувати унікальні завдання в рамках діяльності МНК.</p> <p>2. Втратилася тяглість поколінь, бо дійсні члени, що обіймали посади доєдналися до ЗСУ і не передали повноцінно досвід наступникам.</p>
ПЛАСТ	<p>1. Потрібно вирішити плутанину з дублюванням функцій в організаційній структурі.</p> <p>2. Необхідно розробити модель фінансової сталості ПЛАСТу</p> <p>3. Існує виклик з автоматизацією внутрішньої бази даних, бо наразі всі підрахунки й бази ведуться в Google таблицях. Зважаючи на розмір організації, ця проблема сповільнює розвиток.</p> <p>4. Виклик з безпекою членів організації та дітей, оскільки виховна програма передбачає зустрічі наживо. Суть виклику в тому, що безпекові політики потрібно допрацювати.</p>
УАЛ	<p>1. Частина людей, що були в головному офісі пішли, що тягне за собою значну зміну підходів, перебудову систем. Тож, станом на зараз, організація потребує структурування внутрішніх процесів і систем.</p> <p>2. Відсутність синхронізації команди в цілях. УАЛ більшою мірою виконує операційну діяльність, щоб підтримати нормальний рівень функціонування.</p>
УАС	<p>1. Відсутність фінансування.</p> <p>2. Недостатня кількість людей в керівних органах.</p> <p>3. Організація обрала стратегію «виховання» кадрів для себе, але не може потім довго утримувати їх в організації. Тобто витрачає забагато ресурсів на навчання нових членів.</p> <p>4. Постійна робота в онлайн форматі, хоча є потреба бачитися офлайн. І це зменшує мотивацію людей також.</p>
УСЛ	<p>1. Надмірна кількість поставлених цілей.</p> <p>2. Швидкоплинність членів команди.</p> <p>3. Дві вищезгадані проблеми не дозволяють сформуванню цілісної картини</p>

	проектів та організації.
ХМА	1.Брак людського ресурсу, щоб наймати на позиції.
Грунт	-

Джерело: власна розробка автора

Наступним етапом аналізу є ключове питання управлінських викликів (див. Таблицю 2.12).

Таблиця 2.12

Відповіді лідерів організацій щодо управлінських викликів

Які у вас на разі є виклики, пов'язані із менеджментом організації?	
ФРІ	Питання відповідності операційної діяльності ФРІ до стратегічних цілей. Виникає питання «Чи точно це ефективний спосіб втілювати місію?». Відсутність стратегії розвитку.
МНК	1.Виклики з мотивацією людей залишатися в команді на довгий період. В той час як перехід нової людини в статус дійсного члена займає достатньо багато часу. 2.Відсутність операційного системного планування, замість того постійне «гасіння пожеж». 3.Відсутня рефлексія на те чи вірні методи застосовує організація, щоб досягти своїх цілей, до прикладу, чи принесе проведення цієї події очікувані результати й чи актуальна така подія серед молоді.
ПЛАСТ	1.Відсутність операційного і програмного заступників, які б розвантажили діяльність голови організації. 2.Відсутність людини на посаді HR менеджера, як наслідок ці функції теж покладені на голову ПЛАСТу.
УАЛ	1.Відсутність стратегічних цілей на рік. «Стратегування» зараз ключова задача для організації.
УАС	1.Відсутність чіткої визначеності що ставити в пріоритет: організаційний розвиток чи здійснення активної зовнішньої діяльності. 2.Основний виклик — це мотивувати волонтерів, які й здійснюють більшість діяльності.
УСЛ	1.Розкиданість основної частини команди по різних регіонах України. 2.Складність формування організаційної культури. 3.Виклики з мікроменеджментом через збільшення основної команди УСЛ. 4.Часта зміна людей на посадах.
ХМА	1.Важко дотримуватися мотиваційного заохочувального стилю лідерства. 2.Покращити чіткість планування діяльності й створити операційний

	<p>план на рік.</p> <p>3.Щоб проєктні команди розуміли які кроки потрібно виконати на шляху до досягнення цілей. Тобто спланувати їх.</p> <p>4.Внутрішні конфлікти в команді.</p>
Грунт	<p>1.Не вистачає людей, які будуть працювати в команді. Тому на одному співробітнику може бути декілька ролей, що абсолютно різні.</p> <p>2.Складно знайти стійке незалежне фінансування для медіа.</p> <p>3.Низька мотивація людей, що працюють на новинних стрічках.</p> <p>4.Хаотичність в процесах, що призводить до плутанини в задачах й дискомунікації.</p>

Джерело: власна розробка автора

Якщо згрупувати виклики за складовими організації, то отримує такі результати: 33% проблем стосуються сектору стратегічного менеджменту, ще 23% - управління людським потенціалом (далі УЛП), і ще 19% - структури організації. 14% викликів пов'язані з елементом головних організаційних процесів (далі ГОП). А найменший відсоток, 9,5% - з адміністративними системами (рис. 2.13).

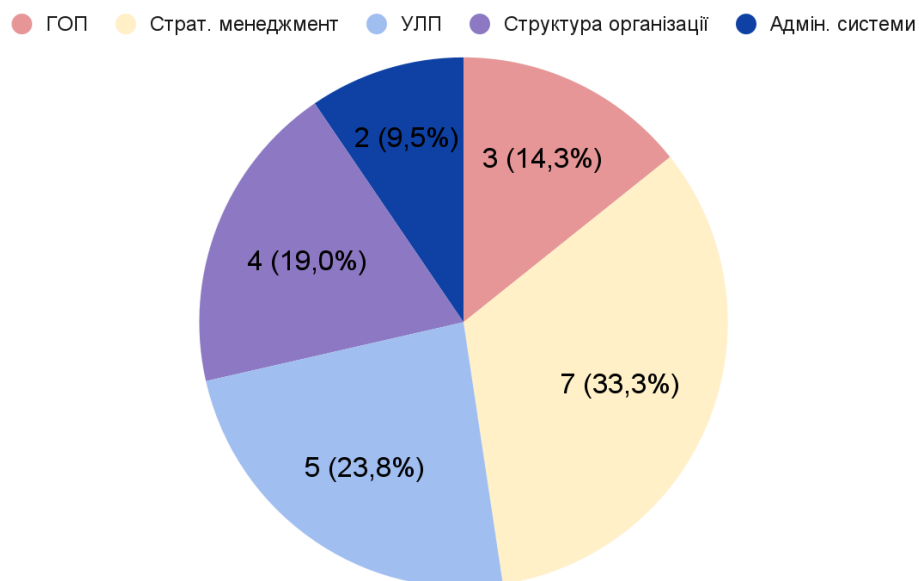


Рис. 2.13. Групування проблем організації за організаційними секторами

Джерело: власна розробка автора

Також важливим в цих відповідях є те, що немає визначеної кореляції проблем до віку організації. Звичайно наявні перші збіги за циклами розвитку І. Адізеса, проте ці організації в більшості своїй існують 15+ років й

наново проходять певні стадії й проблематики, оскільки управлінські команди постійно оновлюються.

З найбільш актуальних викликів за повторюваністю:

1) брак в організаціях визначеної стратегії діяльності (наявне в половини організацій з дослідження);

2) виклики з мотивацією членів, команд, співробітників через такі причини: емоційна напруга, відсутність фінансової винагороди за роботу, робота у віддаленому форматі (в 3 ГО);

3) відсутність операційного планування, або, іншими словами, необхідний перехід від реагування на зовнішні обставини до стабільної спланованої діяльності, щоб досягати більших цілей (3 з ГО).

Таблиця 2.13

Відповіді організацій щодо впливу всеукраїнської кризи на їх діяльність

Як на вашу організацію вплинуло повномасштабне вторгнення Росії на територію України?	
ФРІ	Організація на певний час призупинила діяльність. І зменшила кількість осередків через бойові дії на східному напрямку.
МНК	Більше в негативну сторону — певний час ми були паралізовані як МНК в стандартному розумінні, бо членство на ключових посадах доєдналося до лав ЗСУ. Тобто ГО втратила багато ключових членів.
ПЛАСТ	Початок повномасштабної Російсько-української війни змістив основний фокус організації зі звичайної діяльності на безпеку членів організації, допомогу армії України та постраждалим від війни. Також вплинула в негативній конотації з точки зору безпеки реалізації виховного процесу.
УАЛ	Вплинуло негативно, оскільки організація зменшила кількість своїх осередків. Хоча в довоєнних стратегічних цілях було прагнення до розширення.
УАС	З моменту 24 лютого УАС зміцнила своє міжнародне представництво. Але разом з тим, продовження дистанційного навчання негативно вплинуло на студентський активізм.

УСЛ	На початку повномасштабного вторгнення УСЛ змінила вектор діяльності й протягом року здійснювала лише благодійну діяльність. Дана криза принесла громадській спільці більше можливостей себе проявити й об'єднати студентів навколо благодійності.
ХМА	Організація змінилася в кращу сторону, тому що вдалося масштабуватися. ХМА стала відповіддю на сучасні проблеми українців й це допомогло перейти від відчуження себе як руху чи об'єднання до організації.
Грунт	Організація була заснована як відповідь на збройну агресію Росії проти України.

Джерело: власна розробка автора

Як видно з відповідей респондентів в Таблиці 2.13 на 5 з 8 об'єднань Російсько-українська війна вплинула більше в негативному ключі на внутрішню діяльність організації, проте 1 організація через це взагалі виникла, а ще 2 — виокремлюють, що існують і позитивні аспекти нинішньої кризи, до прикладу, організація отримала нові можливості, шанс довести свою дієвість.

Що стосується перетину між собою двох досліджень, реалізованих в рамках роботи, — потрібно дослідити кореляцію між підставами/чинниками, які змотивували організації впровадити S3 або інші гнучкі підходи й актуальними управлінськими викликами українських молодіжних ГО на шляху до високого рівня організаційної спроможності.

Таблиця 2.13

**Зіставлення причин для переходу на горизонтальні форми врядування
та актуальних управлінських викликів молодіжних ГО**

Мотиви переходу на соціократію	Виклики молодіжних ГО України						
	5 найвагоміших перепон до високого рівня орг. спроможності						
	3 найвагоміші виклики в менеджменті						
	Відсутність стратегії	Відсутність операційного планування	Виклик мотивації людей краще/довше працювати	Зменшення кількості членів	Занадто стара/складна/недієва орг. структури	Потреба у фінансовій сталості	Хаотичність в процесах
Передача унікальності орг.							
Проблема хаосу в наявних моделях управ.							
Вибудова роб. відносин між групою засновників							
Персональне бажання засновника							
Бажання масштабуватися, зрости							
Бажання бути унікальними на ринку конкурентів							
Бажання розвиватися, шукати нові рішення							
«Клієнти» нац. команди — це члени й співтворці організації. Треба дати їм владу вирішувати.							

Джерело: власна розробка автора

Спираючись на Таблицю 2.13, ми зробили наступні висновки:

1) на результати з таблиці варто робити поправку через те, що всі повністю горизонтальні організації (а не їх відділи чи одна команда) впроваджували такі практики від моменту свого заснування. А це означає — в більшості засновники послуговувалися мотиваційними чинниками, заснованими на ідеях, прагненнях, унікальності, а не на поточних проблемах організаційних викликів. Тому що організацій ще не існувало. Тоді як опитувані громадські організації вже велику кількість років функціонують й розвиваються.

Тож, в таблиці могло бути більше збігів, якби ми мали приклади компаній, які перейшли від ієрархічної авторитарної моделі врядування до соціократичної;

2) найбільшу кількість схожих чинників, 2, має виклик ГО «зменшення кількості членів». Він в трактуванні ГО означає різку втрату членів через війну, недостатню присутність в комунікаційних каналах молоді, втрату осередків, потреба шукати нові формати взаємодії з цільовою аудиторією, щоб бути унікальними й популярними. Ця теза відповідає «бажанню масштабуватися, рости», «бажання бути унікальними на ринку конкурентів». Що означає - соціократія здатна зробити громадську організацію більш привабливою для потенційних членів шляхом рівноцінності учасників, прозорості процесів, свободи впливу на вагомі рішення (співвідповідальність за діяльність всієї організації). А коли збільшиться кількість учасників — зросте і кількість осередків.

3) проблема «відсутність стратегії» збігається за сенсом з «бажанням розвиватися, шукати нові рішення». Керівники громадських об'єднань стурбовані тим, що вони просто відпрацьовують операційну діяльність й не мають цілі, куди рухатися. Хтось не може обрати між двома основними векторами, хтось — сформулювати стратегію, що задовольнила б усіх. Мотивація керівника однієї із соціократичних спільнот полягала в тому, що

разом зі колегами краще обирати вектори руху й різноманітні рішення, ніж самотужки. Тоді рішення виходять кращі й розвиток подвоєний;

4) «відсутність операційного планування» в розумінні керівників позначає прагнення навчити команду рухатися до своїх цілей реальними кроками, перейти від хаотичних реакцій на проблеми й можливості до осмисленого покрокового руху. Відповідником даній проблемі в соціократичних об'єднаннях виступає «бажання масштабуватися, рости», що означає знати структури, чітко спланувати кроки;

5) «виклик мотивації людей краще/довше працювати» зі слів респондентів означав і проблеми із залученням членів, і плинність кадрів у виконавчих командах. На нашу думку, це перегукується зі стимулом ««клієнти» національної команди — це члени й співтворці організації, потреба дати їм владу вирішувати». Тому що люди з го також мають бути співтворцями на будь-яких рівнях. Власне чим менше рівнів, тим краще для них самих. Делегування певних повноважень у руки регіональних команд може покращити якість роботи й мотивувати довше залишатися у виконавчих органах;

б) 2 наступні перепони до високого рівня організаційної спроможності пов'язані, одна витікає з іншої. Наявність в ГО «занадто старої, складної чи недієвої організаційної структури» або взагалі її відсутність народжує «хаотичність в процесах», дискomунікацію, плутанину з обов'язками чи функціями. В мотивах переходу на соціократію схоже трактування мають прагнення не втратити унікальність організації через непідхожий організаційну структуру. Оскільки всі організації від початку засновувалися на горизонтальних принципах, то створювали свої перші унікальні організаційні структури емпіричним методом. Це завжди створювало певний хаос і невпорядкованість — чинник «проблема хаосу в наявних моделях управління».

Підсумовуючи весь Розділ 2: в рамках роботи було реалізовано два дослідження, що дало змогу отримати досить широкий спектр даних, проаналізувати їх та на основі закономірностей перетворити у певні висновки. Перше дослідження мало на меті дослідити виклики в менеджменті та організаційному розвитку найвпливовіших українських молодіжних громадських об'єднань. Друге — досвід українських організацій, які впроваджують соціократію або інші практики мережевих компаній. Важливо було порівняти виклики одієї й другої групи організацій між собою, щоб побачити наскільки вони збігаються. Також, щоб проаналізувати чи можна з допомогою пропонованих соціократією інструментів вирішити виклики громадського сектору.

Глибинні інтерв'ю було обрано як якісний метод соціологічного дослідження для роботи. Для обох груп інтерв'ю була сформована не випадкова вибірка за окремими критеріями. Сукупно ми поспілкувалися в 17 організаціями протягом грудня 2023 року. Тривалість таких інтерв'ю варіювалася від години до двох.

Тож, проаналізувавши досвід впровадження соціократії та виклики громадських організацій, ми дійшли багатьох корисних висновків, що лягли в основу Розділу 3. Серед них: для організацій, що від початку мають бути колегіальними, найкраще підходить горизонтальна модель врядування; соціократична модель немає кінцевої точки завершення трансформації, а навпаки — трактується як постійний еволюційний процес впровадження; краще впроваджувати соціократію з ініціативи людей з керівного складу; соціократія здатна задовольнити нагальні потреби молодіжних організацій.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІОКРАТИЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В МОЛОДІЖНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

3.1 Необхідні передумови та характеристики організацій для впровадження соціократії

Під час дослідження досвіду українських горизонтальних компаній ми зрозуміли, що найважливішим і найскладнішим аспектом у менеджменті організацій являються саме люди.

Далі всі з опитуваних організацій, які підпадають під критерії мережевої компанії виокремили, що для них краще взяти в команду молоду людину, яка взагалі немає досвіду, ніж досвідченого професіонала, якому вже доводилося працювати в класичних корпоративних структурах. Вони аргументують це відкритістю, вмотивованістю, готовність змінюватися внутрішньо у молодих недосвічених людей.

Те, що сучасна молодь є найбільш відповідною цільовою аудиторією для роботи в горизонтальних структурах підтверджують й інші теоретичні джерела. Молодь по всьому світу вже зараз може працювати в жовтій парадигмі за моделями управління на кшталт соціократії. За даними дослідження Deloitte 2023 року 44% представників покоління Z та 37% покоління міленіалів зазначили, що відмовляли потенційним роботодавцям у найманні через етичні міркування, а 39% зумерів і 34% міленіалів - через невідповідність організаційних цілей їхнім власним. [19] П'ять якостей, які найбільше захоплюють міленіалів й зумерів у своїх же однолітках: вміння підтримувати баланс між роботою та особистим життям; здатність йти своїм унікальним шляхом, незалежно від думки суспільства; прагнення навчатися завжди; готовність постійно переосмислювати себе й вносити зміни в життя; пристрась до своєї роботи.

Також, такі складові, що зображені на Рисунку 1.2, є найважливішими для почуття ідентичності сучасної молоді: сім'я та друзі (64%/70%), робота (49%/60%), хобі (30% /30%), грати або слухати музику (24% /15%), спорт (23% /25%).

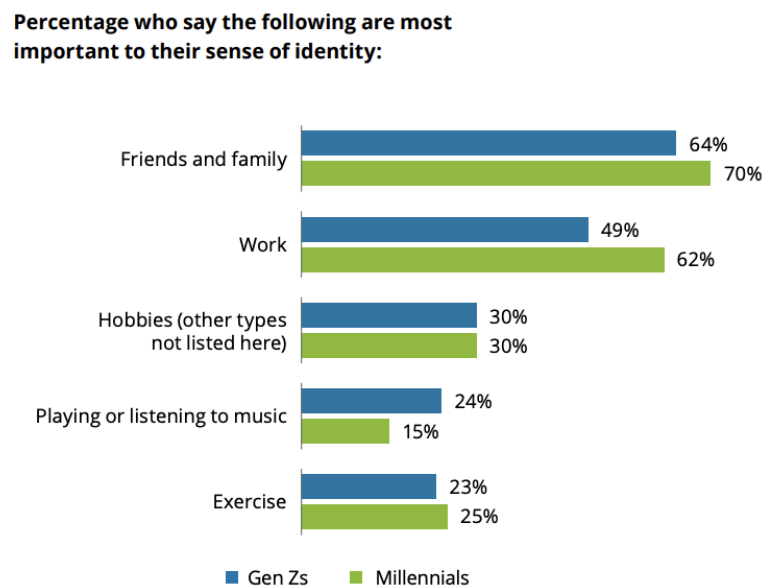


Рис. 3.1. Результати дослідження Deloitte 2023

Джерело: [19]

Тобто спостерігаються тенденції зростання значущості цінностей та моралі в робочому середовищу, питання натхнення до своєї роботи та можливості впливати на рішення. Можна також розгледіти ознаки зеленого — занепокоєння щодо впливу організацій на екологічні та соціальні проблеми людства. Згідно з теорією поколінь Вільяма Штрауса й Ніла Гоува [20], якою зараз послуговується велика частка західних досліджень молоді до категорії мілленіалів належать індивіди народжені в межах 1981 - 1996 років, до категорії зумерів — в межах 1997 - 2012 років. Отже, найстарішим мілленіалам зараз 42 роки, а наймолодшим зумерам 11 років. При застосуванні теорії поколінь потрібно враховувати те, що часові рамки певного покоління є приблизними, а визначити до якого відноситься людина

можна скоріше за ключовими характеристиками. Та не зважаючи на це — очевидно, що представники поколінь Y і Z ще близько 40 років будуть займати ключові позиції на ринку праці. З цієї причини дане дослідження наголошує саме на категорії «молодь», що за офіційною класифікацією Всесвітньої організації охорони здоров'я охоплює людей від 25 до 44 років.

Отже, зважаючи на всі вищеперераховані аргументи, першою ознакою організації, яка достатньо легко здатна впровадити соціократію, являється її молодий склад. Проте це не означає, що люди середнього віку не можуть працювати в подібних структурах, просто найлегше подібний формат підтримувати з молодими людьми. Саме тому рекомендації й тема магістерської роботи стосується молодіжних організацій України.

На нашу думку, значно простіше поширювати модель управління соціократію серед громадського сектору країни, бо співробітники чи члени таких організацій, скоріше за все, більш здатні працювати за зеленим і жовтим типами поведінкових моделей. Прикладом цього може слугувати той факт, що форми врядування 5 досліджуваних громадських організацій вже за своєю суттю підпадають під визначення мережевої. Цікавий парадокс, який вдалося виявити, полягає в тому, що хоч ці об'єднання й мають багато зелених передумов й можливостей, їх керівництво воліє до більш ієрархізованих зарегламентованих структур в синій парадигмі сприйняття або ж, навпаки — намагаються застосовувати культуру помаранчевих організацій.

Для прикладу можна сформувати збірний образ такої української громадської організації. Умовно ми назвали її ГО «Розквіт». Розквіт — молодіжна організація, тож її члени, переважно, мислять цінностями рівності, добробуту, прийняття (зелена парадигма). Організація має свою місію та дійсно вибудовує поточну діяльність відносно неї (жовта парадигма), але сприймає інші організації, які працюють у сфері молоді, не як справжніх партнерів, а, скоріше, як конкурентів або вимушених партнерів (помаранчева

парадигма). Згідно з Законом України про громадські об'єднання [66], громадські об'єднання мають колегіальну форму ухвалення найважливіших рішень шляхом загальних зборів. Тож ГО найвищим керівним органом має всеукраїнські з'їзди (зелена). За статутом Розквіт має такі елементи у моделі врядування організації: ухвалення рішення групою, наявність представницьких органів від осередків, що мають вплив на загальні рішення об'єднання й систему стримувань та противаг (жовта). І водночас у виконавчих національних органах і їх типів взаємозв'язків із локальними відділеннями відстежуюються вертикальні підпорядкування й одноосібні ухвалення рішень (притаманно червоному, синьому, помаранчевому рівню). В організаційній культурі центрального виконавчого органу керівник ГО «Розквіт» має прагнення до системності, найму окремого HR менеджера, постановки KPI, рух по таких методологіях як Scrum, мотивації працівників через мейнстримні корпоративні практики, по типу курси англійського, корпоративні знижки, подарунки з брендованою продукцією (помаранчева). І при цьому жаліються на низьку мотивацію членів організації долучатися до діяльності, хаос і суперечність у своїй же структурі.

На прикладі вигаданої ГО «Розквіт» можна побачити яскраві невідповідності бажаних результатів діяльності, стилів менеджменту керівників та ідейного змісту явища «громадська організація».

Причина цьому недостатнє знання про альтернативні форми врядування та відсутність фінансових ресурсів для вивчення організаційного розвитку. Проте тут з'являється циклічність проблеми: щоб досягти фінансової сталості треба навчитися менеджменту організацій та основ організаційного розвитку, на яке потрібні кошти.

Тож, центральна гіпотеза даної роботи в тому, що така модель врядування як Sociosasy 3.0 здатна врегулювати вищеописані глобальні розбіжності та вирішити основні поширені виклики в управлінні молодіжними громадськими об'єднаннями (див. Таблицю 2.11). Як

зображено в Таблиці 3.1 — соціократія здатна за своєю суттю вплинути на позитивне розв’язання таких проблем.

Таблиця 3.1

Зіставлення найбільш актуальних викликів у менеджменті молодіжних ГО та інструментів соціократії, які здатні допомогти

Виклик ГО	Механізм розв’язання виклику через соціократію
Брак визначеної стратегії діяльності	<p>В одному із семи фундаментальних принципів соціократії, принципі ефективності, закладено основу - це розуміння мети, заради якої функціонує організація. Також, в моделі особиста залученість кожного починається із відслідковувань своїх драйверів. Драйвер - це внутрішнє бажання людини щось робити: працювати, заперечувати, відпочивати...</p> <p>Тобто, S3 спонукає думати про місію як на загальноорганізаційному рівні, так і на рівні кожного члена команди. Тому працюючи за соціократією, в організації просто немає шансів не сформувати свою місію, стратегічні цілі й рухатися до них.</p>
Виклики з мотивацією команди через емоційну напругу, відсутність фінансової мотивації	<p>Оскільки соціократична організація будується завдяки людським взаєминам, то і в патернах існує безліч практичних інструментів як зняти напругу чи вирішити конфлікт між колегами. До прикладу, інструмент номінування на ролі в коли, кола відкриття та закриття на спільних зустрічах, сама структура зустрічей, спосіб ухвалення рішень тощо.</p>
Відсутність операційного плану, що уособлює в собі стабільний рух до мети	<p>Напевно, соціократичну організацію важко назвати стабільною чи прогнозованою. Тож, навряд чи можна буде створити класичний операційний</p>

	<p>план, який реплікуватиметься на всі кола. Однак соціократія має дещо краще, що може впринципі замінити всі операційні плани - це зміст, що вкладено в цілі (організації, кола, ролі), та форма взаємодії, яка проявляється у щоденній міжлюдській взаємодії.</p>
--	---

Джерело: власна розробка автора

Зважаючи на описане вище, найперші характеристики організацій, яким станом на зараз рекомендуємо впроваджувати соціократію, є такі:

- компанія має складатися в більшості з молодих людей або людей раннього періоду середнього віку (14 - 40 років);
- сферою діяльності організації може бути громадська сфера, перетинатися з нею або мають аспект соціальної відповідальності;
- бажання та спроможність вивчати менеджмент, щоб зміцнювати організаційну спроможність.

Проте на цьому список характеристик не закінчується. Зі слів практиків [61, 62] важливо враховувати специфіку діяльності організації. Щоб компанія за своєю суттю дозволяла впровадити горизонтальну модель. Тут відіграють роль 2 виміри: ціннісно орієнтована специфіка продуктів/послуг та логічна рамка специфіки діяльності організації.

Перше має на увазі рівень спіральної динаміки, на якому знаходиться тип здійснюваної діяльності. До прикладу, якщо організація — це колекторська компанія, то навряд чи в неї потенціал впровадити зелені цінності у свій менеджмент. Бо сфера вимагає поведінкових моделей іншого плану. Спільноти ж до прикладу ідеальний формат для впровадження гнучких підходів.

Прикладом організації, в якій неможливо впровадити соціократію, через логіку діяльності можуть бути мережі державних установ. Бо Управління освіти та науки м. Вінниця не може самостійно ухвалювати рішення, які будуть відірвані від Міністерства освіти і науки України. А рішення

спускаються з верху вниз в державі. Навіть, якби така можливість самоврядності існувала, то, скоріше, б призвела до негативних наслідків.

Парадигма мислення та персональні вподобання засновника, лідера, керуючої групи також суттєво впливають на здатність трансформуватися. Мотивація змінитися має виходити із середини й з вищого бажання створювати ціннісне середовище, а не просто робити це, бо хочуть збільшити прибутки. «Збільшення прибутків» як самоціль для впровадження соціократії не буде ефективним драйвером. Оскільки це короткостроковий результат, що йде скоріше як результат здійснення справжньої еволюційної мети, що є довготривалою перспективою.

Бо горизонтальні організації досягають кращих результатів фінансових, коли керуються синергійною еволюційною метою. Яскравим прикладом цього є Доброїж. Команда відповідно до своєї місії »зцілювати людей духовно і фізично» думає над оптимальним каналом її поширення. Зараз вони мають ідею підвищувати усвідомленість українців через інші спільноти зі схожими цінностями. Тобто стати членами різноманітних спільнот, щоб там пропагувати ідеї. Одночасно, така ідея буде слугувати потужним маркетинговим інструментом у просуванні продукції. Проте це виступає вторинною вигодою, яку несе за собою позитивний вплив місійної діяльності.

Також Доброїж вже організовували акцію безкорисливих подарунків для їх клієнтів. Її суть полягала в тому аби кожному клієнту, який робить замовлення пропонувати зробити подарунок для дорогої йому людини. Команда просто просила назвати реквізити нової пошти такої людини, щоб відправи їй безплатний набір солодощів. Це був вияв місійної діяльності з прозорими намірами. Але така дія конвертувалася й в додатковий прибуток надалі, оскільки такий хід сприяв популяризації продукції. [59]

Підсумовуючи Підрозділ 3.1 можна вважати характеристиками організацій, що можуть успішно впровадити соціократію, наступні характеристики:

- 1) склад команди має бути з людей у вікових рамках молоді чи раннього періоду дорослого (14 - 40 років);
- 2) робота організації в громадській сфері, на її перетині або з елементами соціальної відповідальності;
- 3) спроможність організації вивчати управління організацією як ремесло та інвестувати ресурс в організаційний розвиток;
- 4) слухна специфіка діяльності організації (ідеологічна й логічно-структурна);
- 5) керівники організації повинні бути готові розвиватися особистісно.

Не зважаючи на всі критерії, соціократія є перш за все соціальним механізмом, тож за бажанням її можна впровадити навіть, якщо компанія не відповідає жодному критерію. Причин вважати, що такі фактори як «кількість співробітників» та «прибутковість чи неприбутковість» перешкоджають або суттєво сприяють впровадженню соціократії - не було підтверджено в ході дослідження. Тобто дані фактори впливають рівно на стільки, на скільки й інші характеристики компаній, до прикладу, «вік організації». 5 характеристик сформовані відносно теперішнього стану суспільства України та на основі вже наявних практик.

3.2 Алгоритм впровадження соціократії на основі рекомендацій досліджуваних організацій і теорії соціократії

Відповідно до таблиці 2.8 можна виокремити рекомендований покроковий алгоритм впровадження S3. Як зображено на Рисунку 3.3 всі кроки поділяються на 3 основні етапи: прояснення або підготовки, стратегування та впровадження.



Рис. 3.3. Основні етапи впровадження соціократії

Джерело: власна розробка автора

Етап прояснення існує для того аби керівники організацій змогли усвідомити чи відповідає дана модель управління поточним викликам організації, її організаційній культурі.

У межах Прояснення рекомендуємо наступний алгоритм дій:

1. Взяти участь в імітації соціократії або спробувати імітувати її з тим, кому керівник довіряє в організації.

Дана рекомендація базується на припущенні, що зацікавлені особи вже дізналися про соціократію як про альтернативну форму врядування. В інтернеті існує достатня кількість статей, книг, відеоматеріалів на тему соціократії, тож не складе труднощів дізнатися більше про прикладні патерни та принципи підходу, щоб спробувати їх відіграти із колом зацікавлених осіб.

Крім цього GEN Ukraine двічі на рік здійснює масштабні двотижневі навчання з соціократії, де учасникам пропонується провідчувати на собі всі алгоритми для зустрічей, ухвалення рішень, колової взаємодії.

Важливий акцент в даній рекомендації — це саме спробувати. Тому що одна справа читати та слухати про теорію, а зовсім інша — це провідчувати чи справді людині підходить ухвалювати рішення за консентом.

На цьому кроці варто прислухатися до відчуттів та відгуку до даної моделі. Головне не зрозуміти все достовірно, а відчутти чи відгукується за цінностями.

2. Проаналізувати поточну ситуацію в організації, щоб зрозуміти чи пасує їй модель врядування.

Рекомендуємо здійснити тестування співробітників на тему їх доміантного рівня парадигми мислення за теорією спіральної динаміки. Та зробити загальне мапування кольорів організації, вивівши загальний показник в окремих відділах, командах.

До обов'язкових елементів входить аналіз організаційної культури, куди входить формальна й неформальна комунікація між людьми, цінності, які транслює команда щоденно, наявні традиції та все, що робить компанію унікальною в середині. Можна використовувати наступні методи збору інформації: глибинні інтерв'ю, анкетування, фокус групи.

Якщо організація налічує понад 20 співробітників варто приділити увагу людям, що займають керівні позиції. Адже саме вони можуть як підсилити реформу, так і нашкодити їй. З ними варто поспілкуватися тет-а-тет й зрозуміти їх стиль лідерства та наскільки вони підлягають внутрішнім трансформаціям.

Після такого аналізу управлінці організації будуть мати цілісну картину та всі необхідні дані, щоб рухатися до кроку 3.

3. Ухвалити чітке рішення на рівні ініціатора змін.

Невеликий крок, мета якого психологічно закріпити намір до змін. Також можна описати ідеальну візію майбутнього організації, де вона вже впровадила соціократію. Це надасть внутрішньої мотивації й натхнення на шляху змін.

4. Представити ідею впливовим стейкхолдерам, найвищому керівному органу та ключовим співробітникам або ж всій команді (якщо менше як 20 людей).

Рекомендуємо при розробці презентації ідеї спиратися на формулу успіху змін Р. Бекхарда та Т. Харриса (рис. 3.4). Тобто варто показати в підґрунті своєї пропозиції до змін що погано працює вже зараз і що точно

покращиться. Типові проблеми молодіжних громадських організацій України та як їх вирішує соціократія наведено в Підрозділі 3.1.

ФОРМУЛА УСПІХУ ЗМІН БЕКХАРДА ТА ХАРРИСА

$$\text{УСПІХ} = \frac{\text{НЕЗАДОВОЛЕННЯ} \times \text{БАЧЕННЯ} \times \text{1 КРОК}}{\text{СУПРОТИВ ЛЮДИНИ/КОМАНДИ}}$$

Невдоволення ситуацією - «так жити не можна!» поділяють багато людей

Бачення - ясний образ майбутнього.

Ясний алгоритм першого кроку - програма дій і розуміння, з чого треба почати, пріоритети.

Рис. 3.4. Формула успіху змін Бекхарда та Харриса

Джерело: [30]

5. Розказати про соціократію як модель врядування команді й всім зацікавленим

Після того як керівник розповів всім для чого потрібні зміни й куди вони приведуть, час розказати детальніше про саму Соціократію.

Чим більш експертною буде така вступна лекція, тим вищий рівень довіри членів команди сформується до моделі. Надалі це краще вплине на організаційні трансформації.

6. Остаточо ухвалити рішення впроваджувати соціократію на рівні всієї організації.

Це важливий крок для даної моделі врядування, щоб всі, кому на ранніх етапах ухвалення рішень необхідно знати — таки знали за соціократію й внутрішньо погодилися з цим.

Ключовий момент, що таке рішення не повинно бути категоричним і безповоротнім. Навпаки — має подаватися з точки зору пілотного проєкту з можливістю змін та повернень до попередніх форм де-не-де.

Варто звернути увагу, що кроки 4, 5 і 6 є гнучкими у своїй послідовності, в залежності від поточної форми врядування. Десь варто буде представляти рішення наглядовому органу, десь просто розказати команді з шести людей.

Етап 2 — Підготовка містить чотири кроки. Його мета — це створити унікальну стратегічну карту впровадження соціократії. За словами практикуючих організацій така стратегія має включати трансформацію відразу за всіма ключовими шаблонами й принципами S3, проте дуже поступово. Головний посыл — розбити ці ключові шаблони на невеликі кроки, які можна впровадити за певну ітерацію. А потім оцінити їх ефективність.

7. Залучити фахівця на довготривалий супровід або самому добре розібратися в теорії соціократії.

За словами Д. Георгія добре розуміти предмет важливо, оскільки по ходу впровадження може виникнути багато питань, непорозумінь. «Якщо ти не знатимеш як вирішити подібні ускладнення, то команда може подумати, що це соціократія не працює і є поганим інструментом» [61]

8. Сформувати відповідальну команду або людину за впровадження соціократії.

Наприклад, в Axon Partners один із ключових обов'язків ролі «операційний директор» — підтримувати горизонтальну структуру. Тобто людина на цій посаді слідкує за тим, щоб все відбувалося згідно з домовленостями про соціократію.

9. Навчити команду чи людину.

Найкращим варіантом навчань з соціократії є тренінги з повним погруженням. Тож, рекомендуємо на даному етапі організувати для команди виїздний воркшоп з моделюванням всіх процесів.

10. Розробити стратегію по впровадженні S3

Десятий крок є ключовим для етапу, оскільки його мета полягає в тому, аби порівняти запити, поточні несправності, рівень організаційної спроможності у внутрішній формі роботи з командною візією ідеальної соціократичної організації через 2-3 роки. Над цим завданням працює вже відповідальна людина з ініціатором або ж відповідальна команда. До цього моменту в команди вже має бути наявний аналіз поточної ситуації, який зробив керівник на кроці 2. За потреби його можна доповнити більш актуальними даними, сконцентрувавши увагу саме на проблемах в організаційному розвитку.

Для створення візії ідеальної соціократичної організації команді скоріше за все потрібна буде стратегічна сесія. Для проведення стратегічної сесії рекомендуємо залучати дві додаткові ролі — фасилітатора й соціократичного експерта. При чому і той, і інший можуть бути люди з-поміж інших співробітників, при умові володіння необхідним рівнем експертизи. Фасилітатор відповідатиме за ефективний процес, а експерт з соціократії — допомагатиме учасникам своїми знаннями патернів.

За результатами такої стратегічної сесії команда має напрацювати дерево цілей (включає стратегічні цілі, операційні цілі, завдання до кожної операційної цілі), моніторингові індикатори до цілей та завдань. Індикатори необхідні, щоб відстежувати прогрес трансформацій.

Після того потрібно накласти завдання на календарний план й розподілити відповідальність між членами команди.

3 етап називається «Впровадження», тому що його ціль буквально впровадити соціократичну модель управління в організацію. В соціократії людська взаємодія посідає ключову роль, бо всі домовленості та патерни побудовані для ефективною горизонтальною міжособистісною дією. Тож більшість патернів S3 підходять для двох типів реалізації: для одного кола й для взаємодії кількох кіл між собою.

Одинадцята рекомендація стосується тих шаблонів, які можна застосувати на одному колі людей.

11. Обрати пілотний відділ чи команду.

Проведення зустрічей, ухвалення рішень за згодою, культура рівноцінності, відкриваючий раунд у зустрічі можна протестувати на прикладі однієї пілотної команди, щоб на всю організацію масштабувати вже перевірений відточений досвід.

Якщо ж говорити про загальноорганізаційні практики, то соціократичні організації рекомендували наступні кроки. Проте вони, скоріше для паралельної реалізації, а не для послідовної.

12. Реформувати організаційну структуру.

Зі всіх практичних елементів соціократії, практикуючі організації України, порадили починати з цього. Керуючись аргументом, що це найбільш зрозуміла операційна річ в Соціократії, бо все починається з кола. А потім переростає у взаємодію кількох кіл між собою за певними домовленостями.

Першим кроком може бути перейменування «відділів» на «кола». Наступним — формування функцій кола.

Андрій із GEN рекомендував не утворювати кіл більше ніж 12 людей. Така цифра є оптимальною для більшості соціократичних процесів у колі.

13. Ввести розуміння ролей та вибори за згодою.

Ці два патерни пов'язані та не пов'язані одночасно. Спершу рекомендуємо запровадити ролі як новий формат замість посад. По факту, кожне коло має сформувати свої основні ролі з раніше визначених власних функцій. Таким чином у Комунікаційному колі організації з'являться ролі дизайнера, бренд-менеджера, координатора. До речі, ролі можуть мати нестандартні назви — перевага соціократії в тому, що команди не мають підлаштовуватися під рамки. Ролей може бути більше, ніж співробітників, бо хтось один може за бажанням виконувати 2-3 ролі. Кожній ролі варто

прописати одну-дві основні функції, які вона виконує для організації чи команди, та обов'язки (чи додавати показники ефективності вирішують кола).

Окрім того, в кожному колі існують 4 додаткові ролі для операційної діяльності: лідер, делегат, фасилітатор, секретар. Саме тут потрібен інструмент «вибори за згодою». Вибори за згодою надважливий інструмент трансформації особистості співробітників. Цей шаблон включає елемент надання позитивного зворотного зв'язку, але виглядає при цьому як невеличка гра.

14. Впровадити спосіб ухвалення рішень «консент»

Важливо — не весь патерн «ухвалення рішень за згодою», який починається від формування пропозиції й закінчується розробкою дій для впровадження вже ухваленого рішення. Мова йде про сам метод із середньою позицією, жестами для голосування.

15. Пропрацювати кола в контексті всієї організаційної структури.

Рекомендує після виборів на додаткові ролі допрацювати організаційну структуру. По-перше, додати кожному колу домен, візію, місію. По-друге, налаштувати роботу подвійних лінків між колами.

16. Започаткувати проведення ретроспективи.

Навичка аналізувати пророблену дію важлива для формування самозарадності й постійного самовідтворення процесі. Керівникам потрібно навчити людей аналізувати свої дії, рефлексувати пережитий досвід, переосмислювати вже існуюче. Тільки так зможе існувати принцип постійного вдосконалення.

17. Розвивати як особистість, так і всю команду.

На цьому етапі вітається помірковане різноманітне навчання для всієї організації по м'яким навичкам: ненасильницька комунікація, надання здорового зворотного зв'язку, критичне мислення, самоідентифікація в житті, емоційний інтелект, самоменеджмент.

Розвиток особистостей та команди на завжди інтегруються в організацію. Для початку ця функція ймовірно лежатиме на керівникові, відповідальному за соціократію, hr менеджері, соціократичній команді, проте надалі краще зробити це ініціативою співробітників.

18. Реформувати зустрічі команд.

Це сміливий крок, тож потрібно починати з малих речей, до прикладу із вводу адженди зустрічей або вводу емоційних відкриваючого й закриваючого кола.

19. Зробити скриньку для надходжень нових ідей

Це не обов'язково має бути фізичний ящикок. Також «скринькою» може бути будь-який віртуальний простір, що повинен бути легко доступний та зрозумілий. Правила такі: будь-хто будь-коли може написати свою пропозицію, питання, яке варто обговорити всім колом, занепокоєння.

20. Переосмислити мету/місію організації.

Синергійна еволюційна мета є одним із глибинних критеріїв, що робить соціократичну організацію справді інноваційною жовтою організацією. Тож на даному етапі кроків до змін, ми рекомендуємо залучити якомога більше стейкхолдерів для формулювання або ж переосмислення вже наявних місії та візії організацій.

Отже, модель управління «соціократія» є за визначенням експертів «соціальною технологією», яка підійде будь-якій формі організації людей — від спільноти до багатомільйонної корпорації. Однак така гіпотеза видалася нам занадто загальною й ми припустили, що все ж існують певні обмеження, які співвідносяться, в першу чергу з особливостями українського народу, а в другу — з ситуацією тотальної невизначеності й кризи під час повномасштабної Російсько-української війни.

Під час аналізу дослідження ми виявили, що все ж таки існують певні характеристики для організацій, які більше підходять для впровадження соціократії, порівняно з іншими.

Також, вдалося визначити, що контекст кризи не просто не перешкоджає горизонтальним структурам, а навпаки — горизонтальні моделі є найбільш відповідними та стійкими в контексті кризи.

В Розділі 3 було сформовано послідовний алгоритм впровадження соціократії, що складається з 3 основних етапів Прояснення, Підготовка та Впровадження. Дані етапи сукупно містять 20 практичних кроків із порадами як впровадження.

ВИСНОВКИ

Дослідження вдалося зробити достатньо обширним та містким по науковій новизні для України, але водночас вдалося і дотриматися основної лінії згідно з заданою темою впровадження соціократичної моделі управління в молодіжних громадських організаціях України. Вдалося досягнути всіх поставлених завдань:

- 1) дослідити передумови виникнення соціократичної моделі управління та шлях її розвитку;
- 2) обґрунтувати актуальність соціократії в загальному суспільному контексті;
- 3) дослідити теоретичні засади моделі управління соціократії;
- 4) дослідити актуальні виклики в менеджменті українських молодіжних громадських об'єднань, громадських об'єднань, що працюють з молоддю та/або нею очолювані;
- 5) зібрати й проаналізувати досвід впровадження соціократії в організаціях громадського та комерційного секторів України;
- 6) розробити рекомендації щодо впровадження соціократичної моделі управління в молодіжних організаціях громадського сектору України на основі рекомендацій досліджуваних українських організацій і теорії соціократії.

Таким чином, в даному магістерському дослідженні була досліджена модель управління організаціями Sociosasy 3.0, її історія розвитку, передумови виникнення та актуальність в наш час.

Соціократія в широкому розумінні — це соціальна технологія, що підходить як для побудови спільнот, родин, так і для управління комерційними організаціями. Її суть в тому аби навчити людей ефективно співпрацювати в синергії заради вищих цілей та розвитку організаційної спроможності досягати поставлених задач.

У 1851 році на світ вперше з'явилося поняття соціократії, яке ввів батько науки соціології Август Конт. З того часу теорія трансформувалася, набуваючи практичних механізмів.

Соціократія 3.0 — це найбільш розлогий комплексний варіант сучасного трактування соціократії, який і був взятий за основу в роботі. Вона включає як ідейні засади, так і практичні патерни, з яких можна вибудувати соціократичну компанію.

Згідно з теорією спіральної динаміки такі мережеві форми організації компаній як соціократія, холакратія та інші варіанти виникли у відповідь на сучасні недоліки наукового стилю менеджменту, де організація прирівнювалася до «механізму», а люди називаються «ресурсом». За дослідженнями нинішніх тенденцій таке ставлення все менше відповідає потребам співробітників. Зростає бажання працювати в ціннісних середовищах, розуміти вищу мету існування організації, прагнення аби компанії позитивно впливали на глобальні проблеми людства.

Невизначеність, нелінійність, крихкість сучасного світу та постійні глобальні кризи показують, що найкращими моделями для управління є ті, які можуть забезпечити антикрихкість, гнучкість, експериментальний підхід. Всі ці необхідні характеристики, по суті, і є основою для соціократії.

Також, відповідно до завдання 4 і 5 в роботі вдалося зробити два глибинні дослідження українських 17 організацій. За результатами проведених глибинних інтерв'ю та порівняльних аналізів вдалося зрозуміти, що горизонтальні моделі управління вдало пройшли випробовування на стійкість крізь кризу повномасштабного вторгнення Росії на територію України. Мережева структура в більшості проявила свою непохитність, вміння адаптуватися й знаходити ефективні рішення.

Соціократичні компанії в Україні є й успішно здійснюють свою діяльність роками. Їх співвідношення в комерційному і некомерційному секторах майже однакове. Тобто соціократія дієва в обидвох контекстах.

Крім того, з досліджень стало зрозуміло, що все ж існують певні характеристики організацій, яким більше підходить соціократія на цю мить в Україні. Це більшою мірою компанії, в яких працюють молоді люди або раннього періоду дорослості (14-40 років) й ті, що мають діяти в громадському секторі, на його межах або мають елемент соціальної відповідальності. Що доводить доречність рекомендацій саме для молодіжних громадських організацій України. Однак, не можна стверджувати, що для інших соціократія не підійде. Оскільки горизонтальна модель управління в основі своїй має принципи й цінності «жовтої» парадигми мислення, то вона може підійти будь-яким організаціям, які сповідують ці цінності. Питання форми легко можна змінювати й коригувати для ефективної роботи.

Щодо викликів у менеджменті та перепон на шляху до підвищення рівня організаційної спроможності у молодіжних громадських організаціях, то було встановлено, що соціократія ідеально б задовольнила більшість їх проблем та невідповідностей в наявних моделях управління.

Тож, в останньому розділі вдалося викласти послідовний перелік рекомендованих кроків для впровадження соціократії в молодіжних громадських організаціях.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Judith Sharken Simon. The Five Life Stages of Nonprofit Organizations: Where You Are, Where You're Going, and What to Expect When You Get There. Nashville, Tennessee : Fieldstone Alliance, 2001. 102 p. URL: <https://www.amazon.com/Five-Life-Stages-Nonprofit-Organizations/dp/0940069229> (date of access: 21.10.2023).
2. Marvin R. Weisbord. Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory. Group & Organization Studies. 1976. Vol. 1, no. 4. P. 430–447. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/105960117600100405> (date of access: 21.10.2023).
3. Robert H. Waterman Jr, Thomas J. Peters, Julien R. Phillips. Structure is not organization. Business Horizons. 1980. Vol. 23, no. 3. P. 14–26. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0007681380900270> (date of access: 23.10.2023).
4. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. Р. Ключка. Харків : Клуб сімейн. дозвілля, 2017. 543 с.
5. James Priest, Bernhard Bockelbrink. Sociocracy 3.0. CC BY-SA, 2022.
6. Economist Intelligence Unit. Democracy Index 2022. URL: <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2022/> (date of access: 24.10.2023).
7. Clare W. Graves. Levels of Existence: an Open System Theory of Values. Journal of Humanistic Psychology. 1970. Vol. 10, no. 2. P. 131–155. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/002216787001000205> (date of access: 25.10.2023).
8. Prof Don Edward Beck, Christopher C. Cowan. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change. Hoboken, New Jersey : Wiley-Blackwell, 2005. 352 p. URL:

<https://www.amazon.com/Spiral-Dynamics-Mastering-Values-Leadership/dp/1405133562> (date of access: 26.10.2023).

9. Валерій Пекар. Різнобарвний менеджмент. 2-ге вид. Харків : Фоліо, 2019. 310 с.

10. A. H. Maslow. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50. P. 370–396. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (date of access: 29.10.2023).

11. Герберт Е. Саймон. Адміністративна поведінка. Харків : Фоліо, 2001. 480 с.

12. Максименко С.Д. Генетична психологія учіння людини: монографія. Київ, 2017. С. 13–18. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154283861.pdf> (дата звернення: 29.10.2023).

13. Jean Gebser. The Ever-Present Origin, Part One: Foundations of the Aperspectival World and Part Two: Manifestations of the Aperspectival World / trans. from німецька by Noel Barstad. Athens, Ohio : Ohio University Press, 1986. 647 p. URL: <https://www.amazon.com/Ever-Present-Origin-Part-Aperspectival-Manifestations/dp/0821407694> (date of access: 29.10.2023).

14. Ken Wilber. A Brief History of Everything. Boulder, Colorado : Shambhala Publications, 2001. 330 p. URL: <https://www.amazon.com/Brief-History-Everything-Ken-Wilber/dp/1570627401> (date of access: 04.11.2023).

15. Wade, Jenny. Changes of Mind: A Holonomic Theory of the Evolution of Consciousness. Albany: State University of New York Press, 1996. 352 p. URL: <https://www.amazon.com/Changes-Mind-Consciousness-Philosophy-Psychology/dp/0791428508> (date of access: 04.11.2023).

16. Іцхак Калдерон Адізес. Управління життєвим циклом корпорацій. Харків : Клуб сімейн. дозвілля, 2018. 240 с.

17. Віктор Франкл. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі. 4-те вид. Харків : Клуб сімейн. дозвілля, 2020. 170 с.
18. Sitra. Megatrends cards. Travel to the future. 2018 URL: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2016/11/megatrendcardswebeng31-08-2018.pdf> (date of access: 04.11.2023).
19. Deloitte. 2023 Gen Z and Millennial Survey. 2023 URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html> (date of access: 09.11.2023).
20. William Strauss, Neil Howe. The Fourth Turning: An American Prophecy - What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny. New York City, New York : Crown Publishing Group, 1997. 400 p. URL: <https://www.amazon.com/Fourth-Turning-American-Prophecy-Rendezvous/dp/0767900464> (date of access: 10.11.2023).
21. James Priest, Bernhard Bockelbrink, Liliana David. A Practical Guide for Evolving Agile and Resilient Organizations with Sociocracy 3.0. 27th ed. 2017. 278 p. URL: https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf (date of access: 30.12.2023).
22. Auguste Comte. The Positive Philosophy of Auguste Comte (Cambridge Library Collection - Science and Religion) / trans. from французька by Harriet Martineau. Cambridge, UK : Cambridge University Press, 2009. 584 p. URL: <https://www.amazon.com/Positive-Philosophy-Auguste-Cambridge-Collection/dp/1108001203> (date of access: 10.11.2023).
23. Lester Ward. The Psychic Factors Of Civilisation. Whitefish, Montana : Kessinger Publishing, 2005. 392 p. URL: <https://www.amazon.com/Psychic-Factors-Civilisation-Lester-Ward/dp/1417975059#:~:text=Book%20overview&text=The%20book%20explores%20the%20role,shape%20human%20behavior%20and%20culture>. (date of access: 12.11.2023).
24. Kees Boeke | Dutch educator and author. Encyclopedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/biography/Kees-Boeke> (date of access: 23.11.2023).

25. First Implementation of Sociocracy. Sociocracy for all. URL: <https://www.sociocracy.info/first-implementation-of-sociocracy/> (date of access: 23.11.2023).
26. Basics of Sociocracy. The Sociocracy Consulting Group. URL: <https://sociocracyconsulting.com/basics-of-sociocracy/> (date of access: 23.11.2023).
27. Brian J. Robertson. Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy. New York, New York : Penguin UK, 2015. 240 p. URL: <https://www.amazon.com/Holacracy-Revolutionary-Management-Abolishes-Hierarchy/dp/0241205859> (date of access: 24.11.2023).
28. Стівен Кові. Спершу найважливіше! Жити, любити, вчитися, залишити слід. Харків : Клуб сімейн. дозвілля, 2018. 176 с.
29. Бордун Наталія. Лекція «Introduction to Organization Development». Львів, ІЛУ, УКУ, 2023.
30. Юзькова Олена, Лекція з курсу «Антикризове управління». Львів, ІЛУ, УКУ, 2023.
31. David J. Snowden and Mary E. Boone. A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making> (date of access: 03.01.2024).
32. Треніна Наталія. Лекція з курсу «Управління у складних системах». Львів, ІЛУ, УКУ, 2023 URL: https://cms.ucu.edu.ua/pluginfile.php/424754/mod_resource/content/1/H%20-%20%D0%9C%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%83%20%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20-%20UCU%20Course%20N.Trenina%20-%202023.pdf (date of access: 03.01.2024)
33. Laba. Якого кольору цінності ваших працівників: метод спіральної динаміки. Стаття організації Laba. URL:

<https://laba.ua/blog/2467-kakogo-cveta-cennosti-vashih-sotrudnikov-metod-spiralnoy-dinamiki> (дата звернення: 04.01.2024).

34. Milena, Z. R., Dainora, G., & Alin, S. (2008). Qualitative research methods: A comparison between focus-group and in-depth interview. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 1279-1283.

35. ФРІ. Сайт Фондації регіональних ініціатив. URL: <https://fri.com.ua/hto-my/> (дата звернення: 06.01.2024).

36. Статут всеукраїнської молодіжної організації «Фундація регіональних ініціатив»: Статут орг. від 17.10.2004 р. URL: https://drive.google.com/file/d/1dwyoa2ogAGqZUeN5pmm32yK3ht7Cf_Wp/view (дата звернення: 06.01.2024).

37. Інтерв'ю з головою всеукраїнської молодіжної організації «Фундація регіональних ініціатив» Олегом Гребенюком, онлайн, 22.12.2023 (з архіву автора).

38. Сайт ГО «Молодіжний націоналістичний конгрес». URL: <https://mnk.org.ua/> (дата звернення: 06.01.2024).

39. Інтерв'ю з головою секретаріату громадської організації «Молодіжний націоналістичний конгрес» Вікторією Вовк, онлайн, 27.12.2023 (з архіву автора).

40. Статут молодіжної організації «ПЛАСТ - національна скаутська організація України» : Статут орг. : станом на 25 січ. 2019 р. URL: https://www.plast.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/Statut_diyuchyj_2019.pdf (дата звернення: 06.01.2024).

41. Сайт молодіжної організації «ПЛАСТ- національна скаутська організація України». URL: <https://www.plast.org.ua/about/> (дата звернення: 06.01.2024).

42. Інтерв'ю з головою Крайової пластової старшини молодіжної організації «ПЛАСТ - національна скаутська організація України» Ксенією Дремлюженко, онлайн, 29.12.2023 (з архіву автора).

43. Сайт громадської організації «Українська академія лідерства». Українська академія лідерства. URL: <https://ual.ua/> (дата звернення: 06.01.2024).
44. Інтерв'ю з виконуючою обов'язки голови громадської організації «Українська академія лідерства» Женею Матейчук, онлайн, 22.12.2023 (з архіву автора).
45. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2021 рік. Київ. 232 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/Звіт-2021.pdf> (дата звернення: 06.01.2024).
46. Інтерв'ю з головою громадської організації «Українська асоціація студентів» Поліною Гомбалецькою, онлайн, 27.12.2023 (з архіву автора).
47. Сайт громадської спілки «Українська студентська ліга». Сайт ГС «УСЛ». URL: <https://www.usl.org.ua/about-us> (дата звернення: 06.01.2024).
48. Статут громадської спілки «Українська студентська ліга» : Статут орг. URL: https://drive.google.com/file/d/1WFiaEgOINxfW1sI7_kuiMeo0bQu_CmRr/view (дата звернення: 06.01.2024).
49. БО «Благодійний фонд «Християнська медична асоціація України». Сайт БО«БФ «ХМА». URL: <https://www.cma-ukraine.com/uk> (дата звернення: 06.01.2024).
50. Інтерв'ю з керівником благодійної організації «Благодійний фонд «Християнська медична асоціація України» Регіною Майстровою, онлайн, 26.12.2023 (з архіву автора).
51. Інтерв'ю з керівником контенту громадської організації «Агенція «Грунт.Медіа» Інною Бугай, онлайн, 26.12.2023 (з архіву автора).
52. Лазоренко Т.В, Солосіч О.С. Коопетиція як сучасний підхід до стратегічного управління підприємством. 2018. С. 97–98. URL:

http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_68_2018_ukr/15.pdf (дата звернення: 07.01.2024).

53. Мережа колівінгів для проактивної молоді «VILNYU». Сайт Мережі колівінгів «VILNYU». URL: <https://vilnyu.co/coliving/> (дата звернення: 07.01.2024).

54. Інтерв'ю з операційною директоркою юридичної компанії «Ахон Partners» Яною Бакаленко, онлайн, 21.12.2023 (з архіву автора).

55. Global Ecovillage Network Ukraine. Сайт GEN Ukraine. URL: <https://genukraine.com.ua/index.php/uk/gen-ukraine/gen-ukraine> (date of access: 07.01.2024).

56. Інтерв'ю з головним скарбником Спільножитків соціально активної молоді «Вільний простір» Анною Борщук, онлайн, 27.12.2023 (з архіву автора).

57. Інтерв'ю з директором одного із відділів ІТ компанії, онлайн, 3.01.2024 (з архіву автора).

58. Інтерв'ю з головою релігійної організації «Спільнота Преображення Христового» Діаною Нагорною, онлайн, 22.12.2023 (з архіву автора).

59. Інтерв'ю з засновникомі директором підприємства солодоців «ДоброЇж» Костянтином Гетта, онлайн, 4.01.2023 (з архіву автора).

60. Інтерв'ю з директором відділу проектування плат Kostal Ukraine Юрієм Ніколенко, онлайн, 26.12.2023 (з архіву автора).

61. Інтерв'ю з головою Мережі колівінгів для проактивної молоді «VILNYU» Георгієм Дехтяренко, онлайн, 18.12.2023 (з архіву автора).

62. Інтерв'ю з головою Global Ecovillage Network Ukraine Андрієм Аверіном, онлайн, 20.12.2023 (з архіву автора).

63. Інтерв'ю з директором Школи сімейного типу «Зерно» Віталієм Сенічем, онлайн, 23.12.2023 (з архіву автора).

64. Спільнота VILNA від Мережі колівінгів для проактивної молоді «VILNYU». Сайт спільноти VILNA. URL: <https://vilnyy.co/> (дата звернення: 07.01.2024).
65. Спільножиток соціально активної молоді «Вільний простір». Сайт Вільний простір. URL: <https://vilnyyprostir.wixsite.com/vilnyyprostir> (дата звернення: 07.01.2024).
66. Закон України про громадські об'єднання : Закон України № 5026-VI : станом на 22 черв. 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 08.01.2024).

Додаток А

Зведена характеристика між організаціями різних стадій відповідно до теорії спіральної динаміки

	СУЧАСНІ ПРИКЛАДИ	ОСНОВНІ ДОСЯГНЕННЯ	КЕРІВНА МЕТАФОРА
<p>ЧЕРВОНІ ОРГАНІЗАЦІЇ Постійна демонстрація влади вождем з метою тримати підлеглих у покорі. Організація тримається вкупі за допомогою страху. Має швидку реакцію, сфокусована на короткотермінових цілях. Процвітають у хаотичних середовищах.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Мафія • Вуличні банди • Племінні дружини 	<ul style="list-style-type: none"> • Поділ праці • Керівна особа 	<ul style="list-style-type: none"> • Вовча зграя
<p>ЖОВТІ ОРГАНІЗАЦІЇ Висока формалізація ролей усередині піраміди. Управління та контроль здійснюється згори вниз (що робити і як робити). Стабільність цінується понад усе і зберігається завдяки суворому виконанню процесів. Майбутнє уявляється як повторення минулого.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Католицька церква • Військо • Більшість державних установ • Державні школи 	<ul style="list-style-type: none"> • Формалізовані ролі (стабільні та регульовані ієрархії) • Процеси (дії у довгостроковій перспективі) 	<ul style="list-style-type: none"> • Армія
<p>ПОМАРАНЧЕВІ ОРГАНІЗАЦІЇ Мета — подолання конкуренції, досягнення прибутку та зростання. Новації є ключем до того, щоб залишатися попереду. Управління за цілями (керування й контроль над тим, що робити; свобода у тому, як саме зробити).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Транснаціональні компанії • Чартерні школи 	<ul style="list-style-type: none"> • Новації • Відповідальність • Меритократія 	<ul style="list-style-type: none"> • Машина
<p>ЗЕЛЕНІ ОРГАНІЗАЦІЇ У межах традиційної пірамідальної структури зосереджуються на делегуванні повноважень, щоб забезпечити мотивацію співробітників</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Компанії, що несуть певну культуру (наприклад, Southwest Airlines, Ben & Jerry's тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> • Делегування повноважень • Ціннісно-орієнтована культура • Збільшення числа зацікавлених сторін 	<ul style="list-style-type: none"> • Родина

Рис. В.1. Зведена характеристика організацій на різних стадіях еволюційного розвитку

Джерело: [4. с. 74]

Додаток Б

Порівняльна таблиця назв рівнів спіральної динаміки за К. Грейвзом, В.

Пекарем та Ф. Лалу

Опис стадії	Назва за К. Грейвзом	Назва за В. Пекарем	Назва за Ф. Лалу
<p>В цій парадигмі світ не віддаляється від природи та тваринного світу; відсутність елементів, характерних для людей, адже це складний світ, де задоволення базових фізіологічних потреб стає пріоритетом через його обмеженість. В цьому контексті пріоритетні інстинкти, а відсутність «Я» та емоцій обумовлена дефіцитом енергії для їх виявлення. Голод, спрага, холод і страх домінують, перетворюючи світ на постійну загрозу. Мешканець цього світу не має чіткої «картини світу», не розділяє себе від оточуючого середовища, і не формує відокремленої ідентичності від інших людей та об'єктів.</p>	AN	Бежевий рівень	Реактивна або інфрачервона
<p>Ця сходинка представляє безпечну реальність, де господарюють об'єднання і любов. Тут правлять зрозумілі сили, і завдання людей - завоювати та утримувати їхню лояльність для забезпечення благополуччя. Це магічний світ, наповнений добрими і злими духами, "безіменними древніми богами", прикметами і заклинаннями.</p>	BO	Фіолетовий рівень	Магічна або Малинова парадигма
<p>Дана парадигма означає світ Его, де зіткнення різних Его, не обмежених жодними правилами, перетворює середовище на джунглі, що є найточнішою метафорою червоного світу. На його воротах написано: "Сильний і хитрий завжди правий." Основною метою тут є життя "на повну", миттєве задоволення будь-яких бажань. Проте важливо розуміти, що</p>	CP	Червоний рівень	Імпульсивна або Червона парадигма

<p>цей світ не складається виключно з хижаків: численні жертви переважають, присуджені служити та чекати свою невеличку перемогу, знаходячи ще слабшого чи обманюючи, викрадаючи щось у сильного та тим самим нейтралізуючі його успіх і власну поразку. Тут жінки, діти, слабкі та чужинці завжди принижені та експлуатуються.</p>			
<p>Це благополучний світ Порядку та Вірного Шляху, де існує широкий та прямий Шлях правди і світла, а віддалена територія належить царству темряви, неправди і гріха. Тут не герої керують, а Правила, встановлені вище (Небесами, владою, суспільством, предками). Згори визначається Мета, і рух до неї формує Шлях і призводить до Сенсу життя. Дотримання кодексу поведінки призводить до заслуженої винагороди, а порушення – до сорому, відчуття провини та покарання. Навіть не заради винагороди, а заради Мети та Сенсу можна не лише терпіти – можна багато чим пожертвувати, навіть власним життям.</p>	DQ	Синій рівень	Конформістська або Жовта парадигма
<p>Цей світ не представляє собою просто прямий та суворий шлях правди; натомість, це складний лабіринт стежок, які розгалужуються в усі можливі напрямки, кожна з яких обіцяє свої можливості. Вивчення всіх цих стежок стає необхідністю, оскільки одна з них може виявитися ключовою і привести до успіху. Його можна описати як механізовану реальність, що пізнається та керується. Він багатий ресурсами та можливостями, завжди пропонує вибір. Впевнений, що пізнання законів цього світу дозволить підкорити його. Тут вірять у силу наукового підходу, що розкриє, "як це все насправді працює" (хоча це має свої обмеження, оскільки реальність є відносною, а не абсолютною).</p>	ER	Помаранчевий рівень	Успішна або Помаранчева парадигма

<p>Даний світ представляє собою реалм гармонії та спільного розвитку, заснований на ідеалах любові та взаєморозуміння. Це гуманістичне середовище, насичене турботою та духовністю. Тут немає необхідності в заздалегідь заданих правилах, оскільки, якщо люди прагнуть до гармонії, вони узгоджуватимуть свої дії. Егоїзм і нажива тут не мають місця. Основні цінності визначаються не владою, грошима чи порядком, але гармонією та взаєминами. Це світ, де панує консенсус та екологічна турбота, де взаємна підтримка та політкоректність визнаються як основа, навіть якщо іноді це може доводитися до абсурду. Це також світ, де всі люди рівні та взаємопов'язані.</p>	FS	Зелена парадигма	Плюралістична або Зелена парадигма
<p>Світ представляє еру нинішньої глобальної спільноти, що вийшла за рамки традиційних ідеалів зелених. Він виник нещодавно, в результаті поширення Інтернету, що став відкритим полем для самореалізації та вираження себе, де правила помаранчевого капіталізму ігноруються через стрімкий розвиток. Ця парадигма – це мозаїка систем і форм, де знання та компетентність важливіше за ранг чи статус. Зміни тут є нормою, і людина природно ї безболісно адаптується до них. Все тече і змінюється, світ вже не є простим. Людина у такому світі переживає безліч різних ролей і вільно переміщається між ними: вона може бути синім правовірним, помаранчевим амбіційним лідером чи зеленим джерелом загальної любові. Проте для неї це лише обличчя, які не визначають її внутрішню істоту.</p>	GT	Жовтий рівень	Бірюзова парадигма
<p>Новий світ тільки-но виглядає за обрій у вигляді окремих ідей, філософів і літературних творів (Девід Бом, П'єр Тейяр де Шарден, Арнольд Мінделл, Кен Вілбер і інші), тому про нього досить мало відомо на даний момент.</p>	HU	Бірюзова парадигма	-

<p>Жителі цього світу розглядають всесвіт як єдиний організм, в якому душі всіх людей мають спільний корінь. Добро і зло, життя і смерть в цьому світі взаємопов'язані та гармонійно доповнюють одне одного.</p>			
--	--	--	--

Додаток В

Порівняльна таблиця CSM, Холакратії, Соціократії

	CSM/Dynamic Governance інтерпретована SoFa	Холакратія Б. Робертсона	Соціократія 3.0 (S3)
Загальна концепція	Підхід має в собі більш технічні характеристики та самі принципи соціократії відображені доволі буквально. Це може бути спричинене теоретичним першоджерелом даного методу, оскільки він походить від CSM/Dynamic Governance, що побудований з принципів соціології та кібернетики.	Холакратія транслюється як революційний підхід до змін, оскільки першим кроком до впровадження є створити та підписати кожним співробітником загальноорганізаційну конституцію холакратії. Що, на нашу думку, викликає загальний спротив змінам у людей. Організаційна влада у самого процесу. А не в конкретних особистостей. Холакратія - це перевага процесу над співробітниками, які можуть самостійно слідувати цьому процесу.	Соціократія 3.0 є набором технік, шаблонів, що є вільними для використання в будь-яких формах та адаптаціях. Тобто даний варіант є еволюційним для організації й людей. Він вважається найбільш природним й цілісним, бо містить в собі й великі ідейні принципи, й технічні інструкції, й гнучкість запровадження.
Принцип ухвалення рішень	Наявний принцип «Ухвалення рішень за згодою», в основі якого знаходяться цінність рівності голосів учасників, що ухвалюють рішення та цінність легкого ставлення до ухвалених рішень. Останнє репрезентується у ключовому	В холакратії також є унікальний підхід до ухвалення рішень, що називається «Інтегративний процес ухвалення рішень». Він застосовується на управлінських зібраннях, де	Діє принцип «Консенту». Його суть в тому щоб спонукати людей висловлювати сумніви, страхи, заперечення проти рішень та дій, щоб зменшити ймовірність небажаних наслідків й звернути увагу на можливі

	<p>висловлюванні «Достатньо добре на даний момент, достатньо безпечно, щоб спробувати», яке надає дозвіл групі людей впроваджувати експерименти й новації. Рішення ухвалюються, якщо ніхто не має реальних аргументів проти. Цей принцип посідає чинне місце в соціократії від SoFa.</p>	<p>потрібно ухвалювати рішення, знаходити шляхи виходу із різноманітних ситуацій. Голосування не відбувається, а рішення ухвалюються автором пропозиції, враховуючи або не враховуючи питання, сумніви, заперечення. Задача в тому, щоб сформулювати скориговану пропозицію, яка не викличе такого заперечення, але тим не менше урегулює напругу автора заперечення.</p>	<p>способи вдосконалення. Тут співробітників спонукають шукати напругу, недосконалість в роботі організації/її елементів, щоб висловити це в заперечення при ухваленні рішень. Бо справа не тільки в суспільному погодженні, а в тому, що такий спосіб забезпечує компанію від ризиків вже в моменті моделювання рішення. А також дає можливість бути гнучкими до потенційних можливостей й інновацій.</p>
<p>Пропонована технологія ухвалення рішень</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кожен учасник голосує трьома жєстами, що означають три позиції: «я за», «я проти», «мені нормально з цим рішенням». 2. Всі рішення поділяються на оперативні і стратегічні. 3. Весь процес ухвалення рішень від формування запиту до призначення відповідальних за реалізацію конкретного рішення виглядає так: <ol style="list-style-type: none"> 1) поява напруги/запиту 2) збір інформації до зустрічей 3) формування пропозиції 4) перевірка з колом 5) презентація на зустрічі кола 6) уточнювальні запитання 7) швидкі реакції та пропозиції 8) голосування за згодою 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процес ухвалення рішень за інтегративним підходом передбачає такий порядок дій: <ol style="list-style-type: none"> 1) поява напруги/запиту 2) внесення пропозицій/запиту на зустрічі кола 3) уточнюючі питання від колег 4) пояснення та відповіді на питання від автора 5) етап висловлення заперечень 6) інтеграція заперечень до основної пропозиції на розсуд автора пропозиції 	

	<p>9) висловлення заперечень</p> <p>10) інтеграція заперечень в пропозицію</p> <p>11) голосування за згодою</p> <p>12) визначення операційних моментів для реалізації ухваленого рішення</p>		
Принцип рівноцінності	<p>Не винесено як окремий принцип. Відображений у самому методі ухвалювати рішення.</p>	<p>Не винесено як окремий принцип. Втілюється в ухваленні рішень та праві бути обраним на різні ролі всередині кола.</p>	<p>В соціократії 3.0 з'являється даний принцип окремим постулатом. Акцентується увага на залученості та рівноцінності кожного члена організації, що здобувається шляхом залучення людей до розробки й прийняття рішень, які впливають на них.</p> <p>Ступінь корисної участі залежить від контексту. На одному кінці спектру може бути достатньо, щоб рішення, які стосуються інших, спочатку ухвалювалися окремою особою або меншою групою, а потім перевірялися на наявність заперечень з тими, кого це стосується. З іншого боку спектр рівноцінності може проявлятися як процес повної співпраці, коли ті, на кого впливає рішення, беруть участь у процесі ухвалення рішення від початку до кінця. Проміжний варіант - це підхід за участю, який спрямований на інформування зацікавлених сторін та запрошення їх зробити свій внесок на різних етапах ухвалення, реалізації</p>

			<p>рішення. Важливо взяти до уваги переваги більшої чи меншої участі а порівнянні з вартістю ресурсів, енергії та часу.</p> <p>Також, мається на увазі використання спільного інтелекту для досягнення й розвитку спільних цілей.</p>
Принцип відповідальності	Не винесено як окремий принцип. Але саме поняття «запиту», з якого формується напруга невербально передає культуру спільної відповідальності за процес.	Не винесено як окремий принцип.	

Додаток Г

Приклад організаційної структури за холократією та соціократією

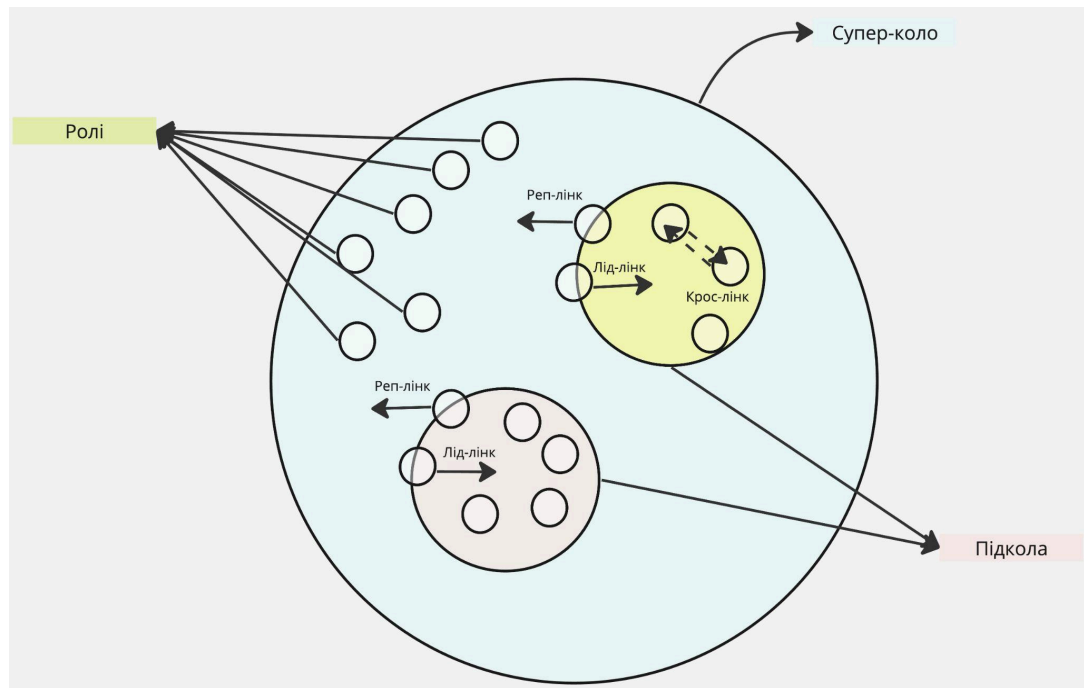


Рис. Д.1. Приклад організаційної структури за холократією

Дрежелю: розроблене автором за [27]

Зважаючи на потреби організацій, соціократія 3.0 пропонує різноманітні формати організаційної структури:

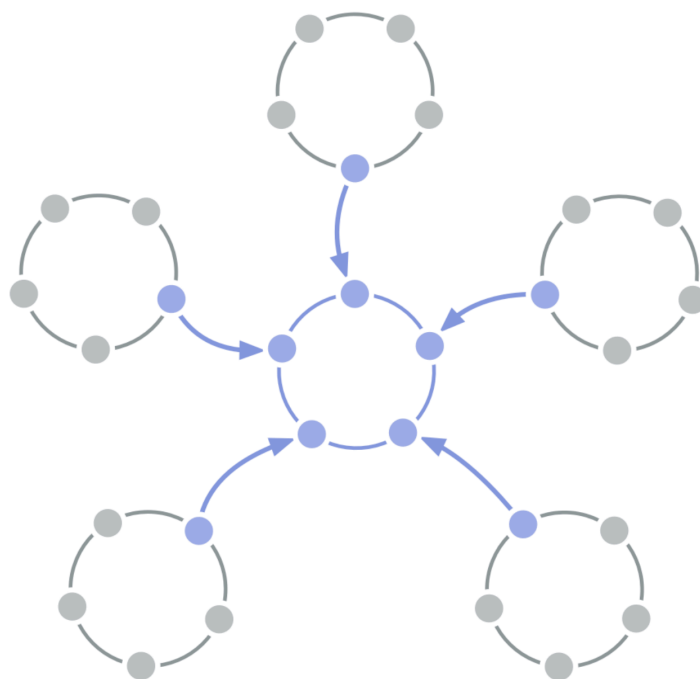


Рис. Д.2. Організаційна структура, що складається з кола делегатів

Джерело: [21, с.152]

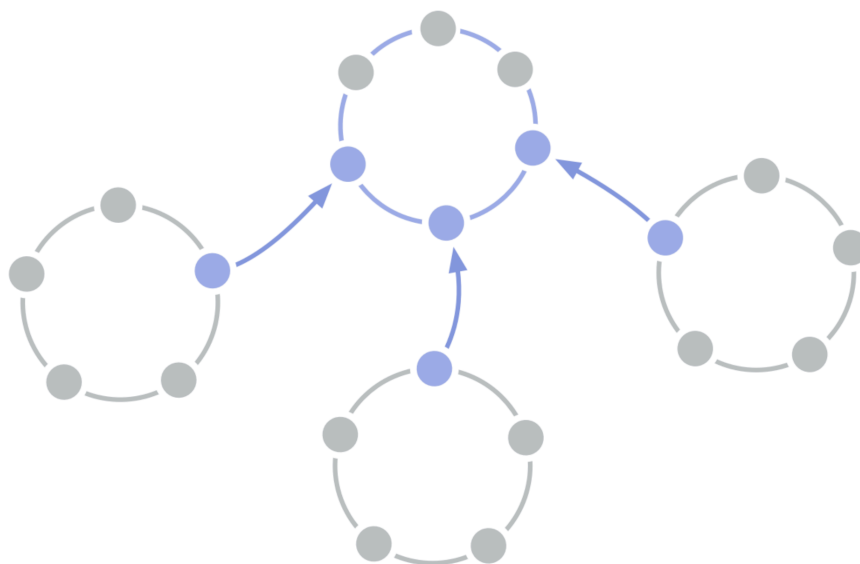
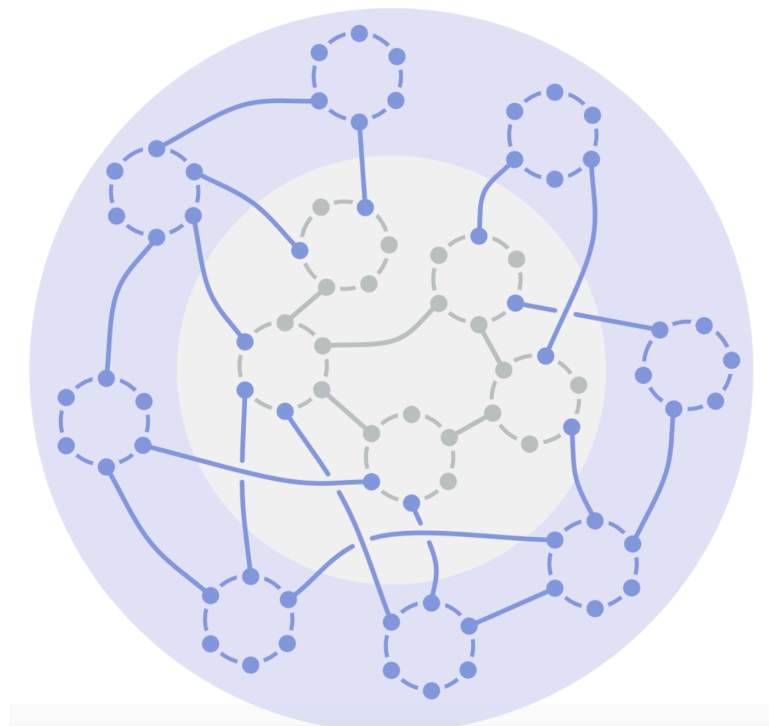


Рис. Д.3. Організаційна структура, що має сервісне коло

Джерело: [21, с.153]



**Рис. Д.4. Організаційна структура з одинарним лінком та сервісними
колами**

Джерело: [21, с.154]

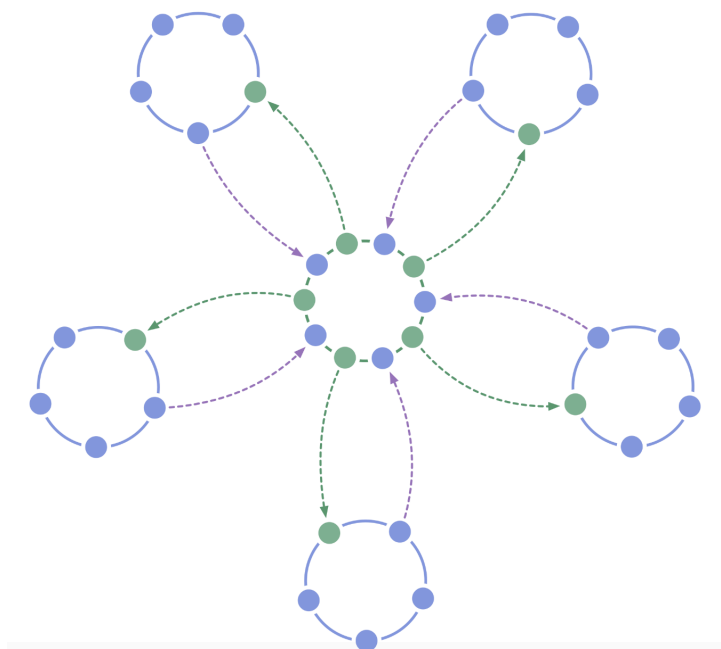


Рис. Д.5. Організаційна структура через ієрархію подвійного лінку

Джерело: [21, с.155]

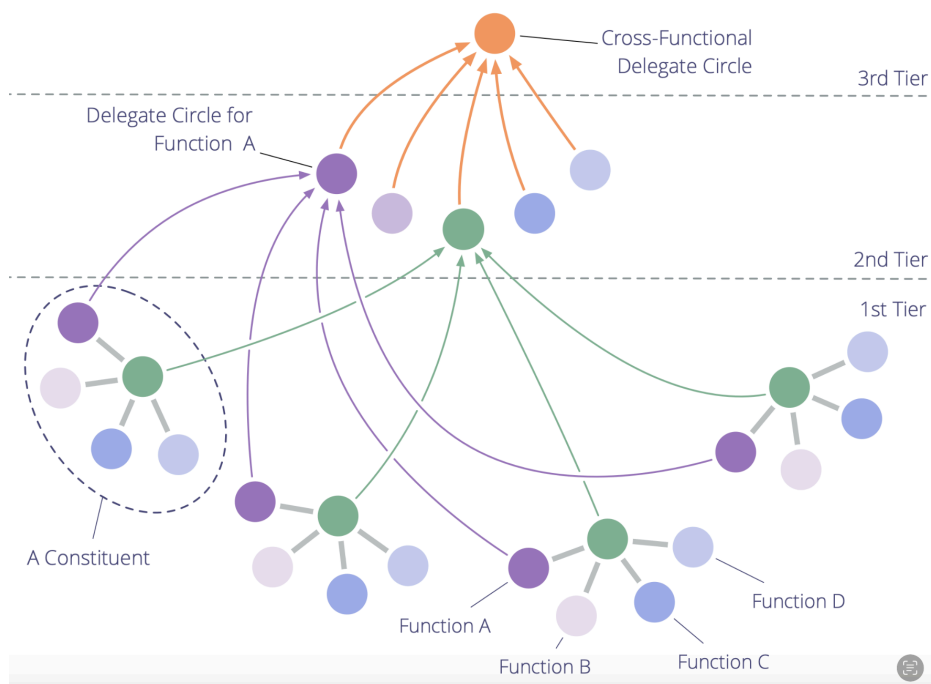
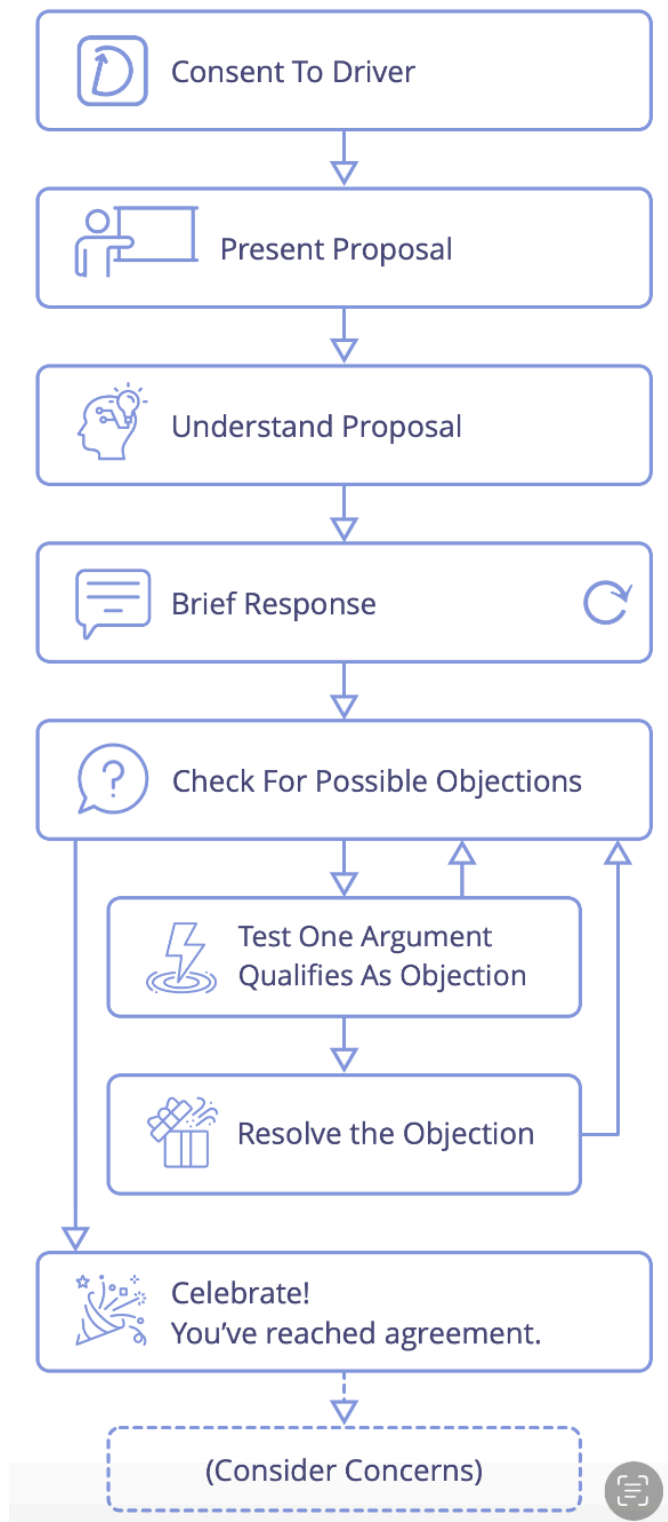


Рис. Д.6. Фрактальна організаційна структура

Джерело: [21, с.157]

Додаток Д

Процедура ухвалення рішень згідно методу консент



Джерело: [21, с. 58]

Додаток Е

Питання для глибоких інтерв'ю в рамках дослідження викликів у менеджменті та організаційному розвитку всеукраїнських молодіжних громадських об'єднань

Блок вступних питань:

1. Які основні напрямки діяльності вашої організації?
2. Яка візія та місія вашої організації?
3. Скільки років організації?
4. Яка ваша посада і зона відповідальності?

Блок питань про модель врядування та організаційну структуру:

5. Опишіть, будь ласка, вашу організаційну структуру?
6. Яка кількість постійних учасників команди, які працюють чи стабільно беруть участь в діяльності організації?
7. В якому форматі ви працюєте: онлайн, офлайн, гібридний? Парт тайм чи фул тайм?
8. Як у вашій організації прийнято ухвалювати рішення: групою чи одноосібно?

Питання про вплив кризи:

9. Як на вашу організацію вплинуло повномасштабне вторгнення?

Блок питань про управлінські виклики та організаційний розвиток:

10. Які у вас на разі є виклики, пов'язані із менеджментом організації? До прикладу, серед 4 базових функцій менеджменту: планування, організація, контроль, мотивація.
11. Як від 1 до 5, ви б оцінили рівень організаційної спроможності вашої організації? Чому саме така оцінка?
Під організаційною спроможністю я маю на увазі здатність організації здійснювати місійну діяльність, тобто втілювати задумане ефективно.
12. Що не дає досягати оцінки «5»?
13. Якою ви б хотіли бачити свою організацію в середині через два-три роки?

Додаток Ж

Порівняльна характеристика елементів організації за моделями

Таблиця Ж.1

Seven arenas of organization development of Judith Sharken Simon	Weisbord's Six-Box Model	The McKinsey 7s Framework	Organizational Intelligence Model	Фредерік Лалу Бірюзові організації	Sociocracy 3.0.
Врядування (англ. governance)	Структура (англ. structures)	Структура (англ. structures)	Структура та права ухвалення рішень (англ. structure and decision rights)	Структура	Структура
Ця сфера охоплює систему управління та контролю всієї організації. Включає в себе: організаційну структуру і порядок ухвалення рішень, розподіл повноважень і відповідальності між різними	За Веббордом структура - це спосіб, в який компанія організована. Найбільший наголос йде на види організаційних структур.	Структура визначається як скелет організації або організаційна схема. Наскільки вона є підходящою для втілення місії.	Структура - це те як організація влаштована (рівні, ролі, підзвітність, організаційна структура) для виконання стратегії. Права на прийняття рішень стосуються того, наскільки правильні рішення приймаються потрібними людьми.	Включає такі елементи: організаційна структура, координація команд, структура управління проектами, функції головного офісу.	Дана сфера охоплює організаційну структуру, ролі, функції, ухвалення рішень.

рівнями та структурними одиницями.					
Управління персоналом (англ. staff leadership)	Винагороди (англ. rewards)		Вимірювання та винагороди (англ. measures and rewards)	Процеси управління персоналом	
Ця сфера включає в себе розвиток команди, мотивацію співробітників, управління виконанням та лідерство в команді.	Це внутрішня та зовнішня нагороди, які люди пов'язують зі своєю роботою. З організаційної точки зору - це системи винагород, мотивацій, визнання внеску працівників.		Вимірювання стосується способів, за допомогою яких індивідуальні та командні показники, досягнення вимірюються та управляються. Винагороди - це грошові і негрошові стимули для мотивації працівників.	За Ф. Лалу в цю категорію входить найм, адаптація, навчання, ролі та їх функції, планування навантаження, управління продуктивністю, оплата праці, призначення на посади та просування по службі, звільнення.	
Фінанси (англ. finance)					
Охоплює управління фінансовими ресурсами в організації. Включає бюджетування,					

фінансовий аналіз, ефективність використання фінансів.					
Адміністративні системи (англ. administrative systems)		Системи (англ. systems)	Інформація та технології (англ. information and technology)		
Ця сфера стосується організаційних процесів і процедур. Розробку бізнес-процесів, інформаційних технічних середовищ.		Це процеси та процедури, яких дотримуються в організації.	Бізнес-системи, процеси, практики та можливості, які полегшують і зміцнюють роботу людей. До прикладу, ІТ-інфраструктура, зв'язок, обмін знаннями).		
Кадрове забезпечення (англ. staffing)		Персонал (англ. staff)			
Включає в себе найм, утримання та звільнення персоналу.		Ця змінна в моделі описується як буквальні процеси з персоналом. До прикладу організація ролей, найм, утримання,			

		звільнення.			
Продукти та послуги (англ. products and services)					
Сфера, яка охоплює розробку, виробництво або надання продуктів або послуг, що відповідають потребам благоотримувачів.					
Маркетинг (англ. marketing)					
Включає в себе стратегії та дії, спрямовані на просування продуктів чи послуг організації на ринку.					
	Цілі організації (англ. purposes)				Місія
	Це ідеологічні засади організації: місія, візія, цілі. Важливо чи				Означає ідеологічні засади і наскільки вони зрозумілі всім

	є розуміння в працівників ось цього всього.				працівникам. А також про порядок формування стратегії та цінності в робочому середовищі.
	Відносини (англ. relationships)	Стиль (англ. style)	Культура (англ. culture)		Взаємини працівників
	Спосіб взаємодії людей та підрозділів. Також, сюди входить спосіб взаємодії людей з технологіями у їх роботі. Це оцінка формальних та неформальних взаємин між людьми. За описом схоже на організаційну культуру.	Йдеться про стиль менеджменту: те як ключові менеджери поведуться в досягненні цілей. Також це формує культуру організації.	Основні цінності, переконання та норми, які керують поведінкою команди та організації.		Йдеться про культуру організації, цінності працівників та їх вплив на повсякденну діяльність.
	Лідерство (англ. leadership)	Спільні цінності (англ. shared values)	Лідерство (англ. leadership)		
	Мова йде про класичні функції лідерства, в тому ж числі й балансування між іншими сферами.	Це надважлива складова, що формує всю організацію в цілому. Тобто це візія, цінності найвищих	Поведінка найвищого керівництва. Стиль лідерства та бачення.		

	Також, сюди входить стиль керівництва.	керівників, які поділяють працівники.			
	Корисні механізми (англ. helpful mechanisms)				
	Цими механізмами є планування, контроль, бюджетування та інформаційні системи.				
		Стратегія (англ. strategy)	Стратегія (англ. strategy)		
		Описується як план або курс дій у розподілі ресурсів для досягнення визначених цілей в часі.	Засоби, за допомогою яких організація має намір досягти своїх цілей щодо вдосконалення або впровадження інновацій для досягнення конкурентної переваги.		
		Навички (англ. skills)	Зростання та розвиток (англ. growth and development)		

		<p>Під цим мається на увазі спроможність персоналу виконувати свої обов'язки.</p> <p>Можливості персоналу в організації.</p>	<p>Практики, ресурси та можливості, доступні для розвитку та вдосконалення навичок співробітників, включаючи планування розвитку, навчання.</p>		
			<p>Вплив середовища (англ. Environmental Inputs)</p>		
			<p>Зовнішні умови або ситуації, які впливають на організацію.</p> <p>Наприклад політика уряду, конкуренти, відгуки клієнтів, економіка.</p>		
			<p>Безпосередній керівник (англ. direct manager)</p>		
			<p>Означає якість та ефективність безпосереднього</p>		

			керівника або супервізора.		
			Залученість співробітників (англ. employee engagement)		
			Залученість співробітників передбачає когнітивні, емоційні та поведінкові стосунки співробітників зі своєю роботою та організацією. А також зусилля та ентузіазм, які вони вкладають у свою повсякденну роботу.		
				Повсякденне життя організації	Організація роботи
				Цей кластер об'єднує офісні простори, наради, ухвалення рішень, злагодження конфліктів, потік	Наради, планування, бюджети, злагодження конфліктів.

				інформації, цінності, управління настроєм, побудова спільноти.	
				Головні організаційні процеси	
				Сюди входить пропрацювання мети, стратегії, новації та розробка продуктів, постачальники, закупівлі й капіталовкладення, продажі і маркетинг, планування, бюджет і контроль, екологічні та соціальні ініціативи, управління змінами та управління в часи кризи.	

Таблиця Ж.2

	Seven arenas of organization development of Judith Sharken Simon	Weisbord's Six-Box Model	The McKinsey 7s Framework	Organizational Intelligence Model	Фредерік Лалу Бірюзові організації	Sociocracy 3.0.
Врядування (англ. governance) / Структура (англ. structures)	X	X	X	X	X	X
Управління персоналом (англ. staff leadership) / Винагороди (англ. rewards)	X	X		X	X	
Фінанси (англ. finance)	X					
Адміністративні системи (англ. administrative systems)	X		X	X		
Кадрове забезпечення (англ. staffing)	X		X			

Продукти та послуги (англ. products and services)	X					
Маркетинг (англ. marketing)	X					
Цілі (англ. purposes)		X				X
Відносини (англ. relationships) / Стиль (англ. style) / Культура (англ. culture)		X	X	X		X
Лідерство (англ. leadership) / Спільні цінності (англ. shared values)		X	X	X		
Корисні механізми (англ. helpful mechanisms)		X				
Стратегія (англ. strategy)			X	X		

Навички (англ. skills) / Зростання та розвиток (англ. growth and development)			X	X		
Вплив середовища (англ. Environmental Inputs)				X		
Безпосередній керівник (англ. direct manager)				X		
Залучення співробітників (англ. employee engagement)				X		
Повсякденне життя організації					X	X
Головні організаційні професи					X	

Додаток И

Список елементів організації та їх характеристика, на основі яких були сформовані питання для глибоких інтерв'ю для дослідження досвіду українських організацій, що працюють за соціократією або іншими горизонтальними підходами

1. Структура організації

Сюди входять:

- Організаційна структура;
- порядок ухвалення рішень;
- ролі (або ж посади);
- функції, які виконують ці ролі;
- координація роботи щоденно;
- розміщення чотирьох основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль.

2. Процеси управління людським потенціалом

Входить:

- система мотивації працівників;
- система управління виконанням;
- формування команди;
- система винагороди працівників за роботу;
- вимірювання досягнень та їх визнання;
- найм;
- адаптація;
- навчання;
- планування навантаження;
- розвиток;
- звільнення.

3. Адміністративні системи

Входять:

- наявність описаних політик, процедур, бізнес-процесів;
- внутрішні інформаційні системи (комунікації працівників);
- технологічне забезпечення різних відділів (по типу CRM);
- внутрішній обіг знань організації;
- офісні простори.

4. Організаційна культура (взаємини між людьми)

Входить:

- процедури формального спілкування;
- як відбувається неформальне спілкування;

- стиль менеджменту ключових менеджерів;
- основні цінності, принципи/переконання людей;
- способи вирішення конфліктів.

5. Лідерство

Входить:

- поведінка та переконання керівників організацій як людей;
- виконання класичних функцій лідерства: візіонерство, управління командою, вміння надихнути;
- залученість працівників;
- управління в часи кризи.

Додаткові елементи від авторів дослідження:

6. Стратегічний менеджмент

Входить:

- розуміння дерева цілей;
- операційний план (тобто практична стратегія);
- партнерства.

7. Головні організаційні процеси

Входить:

- розробка продуктів та надання послуг;
- постачальники;
- закупівлі та капіталовкладення;
- бюджет та фінанси;
- соціальні й екологічні ініціативи.

8. Маркетинг

Засоби, що сприяють просуванню продуктів та послуг, популяризація діяльності компанії.

Додаток К

Список питань для організації, які чітко стверджують, що працюють за моделлю управління соціократія

Вступні питання

1. Як називається ваша організація? Чим займається організація?
2. Яка організаційна місія/ціль/візія?
3. Хто ваша ЦА основна?
4. Скільки років організації?
5. Як називається ваша посада та яка у вас зона відповідальності?
6. Скільки зараз є членів команди/працівників організації?
7. В якому форматі ви працюєте: онлайн, офлайн, гібридний? Парт тайм - фул тайм?
8. Чи вірно я розумію, що ви зараз маєте форму управління в організації - Соціократію? Тобто ваша організація має колову структуру та слідує основним принципам соціократії?
9. Чому ви обрали саме таку форму врядування для вашої організації? Які були чинники, що спонукали вас?

Передумови впровадження, мотивація

10. Які важливі фактори, на вашу думку, уможливили запровадження соціократії у вашій організації?
11. Які були виклики/проблеми у запровадженні та адаптації соціократії у вашій організації?
12. Скільки ви вже впроваджуєте соціократію? Які 3-5 перших кроки ви б порадили робити організаціям, які тільки хочуть впроваджувати соціократію? Чому?
13. Кому б ви не порадили впроваджувати соціократію?

Про конкретні практики

14. Які з усіх процесів та методів роботи, що відрізняють вашу компанію від інших, найбільш важливо підтримувати?
15. Які практики, процеси чи процедури роблять вашу організацію соціократичною? Що б ви хотіли виокремити в першу чергу?

Про складні питання

16. Як ви вирішуєте момент напруги між місією/метою та прибутком/сталістю організації?
17. ... між керівництвом від головного кола і ініціативою від кожного?
18. ... між зниженням ризиків і підтримання довіри й свободи?

19. ... між плануванням і контролем та відчуттям й коригуванням в моменті?
20. ... між особистою свободою щодо прийняття рішень та колективною мудрістю й співпрацею?
21. ... між потребою в спеціальних знаннях та навичках й розширенням можливостей й гнучкістю працівників?

Оцінка дієвості

22. Які найбільш позитивні зміни принесла соціократія? Як це вплинуло на якість продукту, продажі, залучення працівників?
23. Чи задоволені ви результатом, чи допомогла це вирішити ті запити, з якими ви йшли в цю форму врядування?

Дії під час складного контексту кризи

24. Як ви діяли з точки зору управління та ухвалення рішень на початку повномасштабного вторгнення? А при подальших кризах?
25. Як ви оціните, чи були це ефективні рішення?

Загальне питання

26. Чи порадили ви б іншим організаціям в Україні впроваджувати соціократію? Чому?

Додаток Л

Список питань для організації, які впроваджують горизонтальні практики

Вступні питання

1. Як називається ваша організація? Чим ви займаєтеся?
2. Яка організаційна місія/візія?
3. Хто ваша ЦА основна?
4. Скільки років організації?
5. В якому форматі ви працюєте: онлайн, офлайн, гібридний? Парт тайм, фул тайм?
6. Скільки працівників маєте?
7. Як би ви охарактеризували зараз форму управління вашою організацією? Як ієрархічну, як управління з горизонтальними підходами?

Про конкретні практики

8. Які з усіх процесів та методів роботи, що відрізняють вашу компанію від інших, найбільш важливо підтримувати?
9. Які практики, процеси чи процедури роблять вашу організацію горизонтальною та унікальною? Що б ви хотіли виокремити в першу чергу?

Деталізовані питання за елементами організації

I - Структура організації

10. **Опишіть, будь ласка, вашу організаційну структуру та процес ухвалення рішень?**
11. **Наскільки самоврядними й автономними є команди? А яка роль центрального офісу?**

II - Процеси управління людським потенціалом

12. Які методи управління командами і проєктами використовуєте? Хто ухвалює рішення про розподіл навантаження?
13. Які механізми оцінювання продуктивності застосовуються? Хто здійснює оцінювання? Які наслідки доброї/поганої продуктивності?
14. До яких методів ви здаєтеся, щоб злагодити міжособистісні конфлікти в команді? Як конфлікти виходять на поверхню?
15. Яку культуру й методи зворотного зв'язку ви використовуєте? Між ким виникає зворотній зв'язок?
16. Які методи використовуєте для адаптації нових працівників?
17. Які методи використовуєте для залучення працівників до організаційного навчання? Як підтримуєте здатність компанії приймати зміни?

18. Які процеси використовуєте для звільнення колег за низьку продуктивність праці? А за те, що вони не відповідають цінностям і меті компанії? Хто приймає це рішення?

III - Адміністративні системи

19. Які із важливих нарад проводяться постійно? Чи існують конкретні методи в проведенні нарад?

20. Як відбувається обіг знань в середині організації? Чи є якісь формати, коли працівники шерять свій досвід та знання?

IV - Організаційна культура

21. Як би ви охарактеризували вашу корпоративну культуру? Як горизонтальні підходи вплинули на неї?

22. Які б ви виокремили цінності вашої команди, організації? Ви визначали цінності разом із командою?

23. За допомогою яких методів цінності й культура підтримується й поширюється?

V - Лідерство

24. Чи дієвою була ваша організаційна структура під час початку повномасштабного вторгнення? Які були ваші конкретні управлінські рішення? А під час інших криз 2022-2023 років?

VI - Стратегічний менеджмент

25. Який процес ви використовуєте для визначення мети і стратегії? Хто бере в ньому участь?

26. Хто відчуває, коли настав час переглянути мету чи стратегію?

VII - Головні організаційні процеси

27. Які методи використовуються задля досягнення балансу між фінансуванням/прибутком та метою?

VIII - Маркетинг

28. Хто відповідальний за продажі в організації? Яким чином здійснюються продажі?

Передумови впровадження, мотивація

29. Чому ви обрали саме таку форму врядування для вашої організації? Що спонукало? Які були болі перед тим?

30. Які важливі умови, на вашу думку, уможливили запровадження горизонтальних підходів у вашій організації?

31. Які були певні ключові і переломні моменти у запровадженні горизонтальних підходів у вашій організації?

32. Скільки часу ви вже працюєте за такими новітні підходами? Які 3-5 перших кроки ви б порадили робити організаціям, які тільки хочуть впроваджувати (штучне слово) горизонтальні підходи? Чому?

Оцінка дієвості

33. Які найбільш позитивні зміни принесли горизонтальні підходи? Як це вплинуло на якість продукту, продажі, залучення працівників?
Чи задоволені ви результатом, чи допомогло це вирішити ті запити, з якими ви йшли в цю форму врядування?