



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Факультетский день
Современный менеджер:
введение в профессию

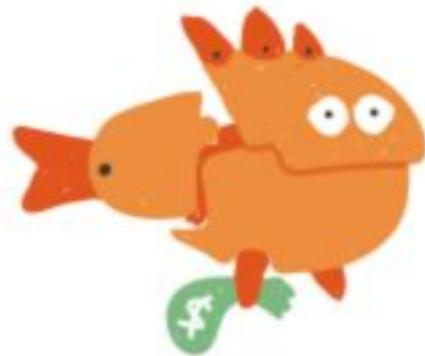
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Тищенко Назар Юрьевич

Москва, 2017

ЧТО ТАКОЕ БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ?

Бирюзовые организации — «организации будущего», или «живые организации». Это успешные компании, в которых вместо менеджеров — коучинг и самоуправление, вместо KPI — цели и ценности.





ИСТОРИЯ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В 1966 году американский доктор психологии Клер Грейвз опубликовал теорию спиральной динамики. Согласно ей, человек в своем развитии поднимается по «лестнице». Каждой ступеньке Грейвз присвоил цвет.

В 2014 году Фредерик Лалу «раскрасил» по аналогии существующие компании. Он нашел успешные организации с поразительными финансовыми результатами и темпами роста, в которых сотрудникам дается большая свобода в принятии решений, и назвал такие компании бирюзовыми, или компаниями будущего.



ПЯТЬ СТАДИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

За 2,5 миллиона лет человечество несколько раз открывало для себя новые способы объединять усилия людей, каждый раз создавая значительно более совершенные модели.

Лалу выделил семь стадий, через которые прошли организации во всем мире. Пять последних существуют до сих пор: красная, янтарная, оранжевая, зеленая и бирюзовая



Фредерик Лалу, консультант,
партнер McKinsey,
обладатель степени MBA

«Представьте, на что могут стать похожи организации, если мы прекратим проектировать их как бездушные, громыхающие машины»

Из книги [«Открывая организации будущего»](#)



ПЯТЬ СТАДИЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Импульсивная
Метафора:
Волчья стая



Конформистская
Армия, церковь



Конкурентная
Машина



Плюралистическая
Семья



Эволюционная
Живой организм



Разделение труда



Воспроизводимые
процессы



Новаторство



Расширение прав
и возможностей



Самоорганизация



Управление
сверху вниз



Стабильные
и регулируемые
иерархии



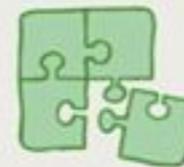
Меритократия



Культура ценностей



Ответственность



Заинтересованность



Эволюционная цель



Целостность

ОТЛИЧИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ БУДУЩЕГО



1 ОТКРЫТИЕ

Самоорганизация

Бирюзовые компании перешли от «пирамид» к «сеточке»: от жестких иерархий с контролем начальника к распределенной структуре и работе в командах.



2 ОТКРЫТИЕ

Эволюционная цель

Миссия компании не навязана «сверху» и не вызывает отторжения. Она эволюционирует вместе с компанией, и люди сверяются с ней, когда нужно принять решение по работе.



3 ОТКРЫТИЕ

Целостность

Сотрудники воспринимаются как личности, а не как инструменты. Должностная инструкция развивается под них, а не они под должностную инструкцию.



ПРИМЕРЫ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В МИРЕ

Отсутствие боссов в Buurtzorg

История компании патронажных медсестер и медбратьев Buurtzorg — это отличный пример перехода от оранжевой парадигмы к бирюзовой.

За семь лет число сотрудников выросло с 10 до 7000 медсестер и медбратьев, а скорость выздоровления больных на 40% выше, чем в компаниях-конкурентах.

Здесь нет боссов и распоряжений сверху — каждая команда сама решает, сколько и каких именно пациентов будет обслуживать, где снять офис и как взаимодействовать с местными больницами.



ПРИМЕРЫ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В МИРЕ

Valve

Valve — компания-разработчик компьютерных игр Counter-Strike, Half-Life, Dota 2. США, Сиэтл.

В Valve нет руководства в общепринятом смысле, то есть отсутствуют отношения «начальник-подчиненный». Есть основатель компании, он же президент, но даже он не начальник сотрудникам. Поскольку в Valve все равны, здесь никто не присоединяется к проекту по указанию сверху. Вместо этого каждый сам решает, чем он будет заниматься.



БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ В РОССИИ

Среди российских новаторов есть производственные предприятия, банки, заводы, производители продуктов питания, пиццерия, рестораны и некоммерческие организации.



ВкусВилл



Для
Здорового
Питания
Издёнка



Рокетбанк



askona



БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ В РОССИИ



Герман Греф, президент
Сбербанка России

«В некоторых отделениях мы проводим эксперимент с бирюзовым подходом. Команда чувствует себя ответственной за построение длительных отношений с клиентами, и это очень сильно повышает вовлеченность и удовлетворенность людей работой. Мы видим самое главное — горящие глаза у клиентов»



СБЕРБАНК

Всегда рядом



ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

Каким должен быть лидер

Если основатель или глава компании в душе не сторонник «бирюзы», организации практически невозможно перестроиться.

При экспериментах с бирюзовым методом понадобится переделка бизнес-процессов и дополнительное обучение. Могут уйти менеджеры, привыкшие к безоговорочной власти. Это нормальный переходной процесс. Но топ-менеджер, который не исповедует «бирюзу», испугается трудностей и вернет старую систему управления.



ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

Важны ли размеры, сфера и география компании

Они не имеют особого значения. Есть успешные бирюзовые новаторы в медицине, промышленности, торговле, сфере обслуживания, IT, некоммерческом секторе и других сферах.

В организациях, приведенных в качестве примеров в книге Лалу, от сотен до десятков тысяч сотрудников и расположены они в разных уголках мира: от евангельской школы ESBZ (1500 учеников и учителей) до энергетической компании AES (19 000 специалистов).



ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

Как нанимать новых сотрудников

Новых коллег лучше нанимать людям, которые будут с ними работать.

Не стоит просто «спихивать» эту задачу эйчару: привлекайте будущих коллег к разработке тестового задания для нового сотрудника, приглашайте их попридусудствовывать на собеседовании.

Хороший вариант — когда кандидата собеседуют сразу несколько человек и потом проводится закрытое голосование.



ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

Как приучить сотрудников отвечать за свои действия

Бирюзовые организации направлены на то, чтобы каждый участвующий в этапе принятия решения сотрудник чувствовал себя предпринимателем. Это помогает сформировать сильную команду, наладить обмен информацией и вовлечь сотрудников. Когда человека привлекают к принятию решения, интересуются его мнением и его личными целями, он перестает отсиживаться на работе.

Компания создает условия, в которых умные и ответственные люди раскрывают свой потенциал, а нытики и лентяи отсеиваются естественным образом.



ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ

А без «великой эволюционной цели» никак

Можно. Но стоит подумать над тем, о чем говорят сотрудники у кулера и какие ценности они транслируют.

Фредерик Лалу приводит пример в книге, что Buurtzorg никогда не фиксировал свою цель в виде письменного документа, заявления о миссии компании. Но при этом все сотрудники Buurtzorg и так все время говорят о ней. Они находят, что в устной форме смысл деятельности компании остается живым, не застывает в установленных формулировках. Это делает цель компании эволюционной и предполагает ее возможность развиваться.



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!