



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Факультетский день
Современный менеджер:
введение в профессию

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Тищенко Ольга Эдуардовна

Москва, 2018



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Что это и, главное, зачем?

О «яблочной» истории

Компания Apple, один из пионеров на рынке ПК, по сей день сохраняет технологическое и дизайнерское лидерство в своей области

1976



Стив Джобс и Стив Возняк зарегистрировали фирму Apple



Apple I – один из первых персональных компьютеров

1977



Apple II – первый ПК, завоевавший широкую популярность

Первый логотип 1976 г.



1984



Macintosh – первый компьютер с графическим интерфейсом пользователя (вместо интерфейса командной строки)

1985

Уход Стива Джобса

1991



Powerbook – ноутбук (лэптоп), ставший образцом для последующих компьютеров этого типа

1993



Apple Newton – первый PDA (карманный компьютер)

1997

Возвращение Стива Джобса

1998

iMac – серия моноблочных компьютеров, запомнившаяся, помимо прочего, передовым дизайном



2001



iPod, завоевавший благодаря своему удобству и простоте абсолютное лидерство на рынке плееров



iPad – планшетный компьютер с технологией Multi-touch стал сенсацией 2010 года



iPhone – сенсорный смартфон с революционной технологией Multi-touch мгновенно стал хитом продаж

2007

2010

65 225

14% Другое

8% iPad

12% iPod

27% Mac

39% iPhone

24 578

Выручка компании (млн долл.)

335

1516

1918

6310

7977

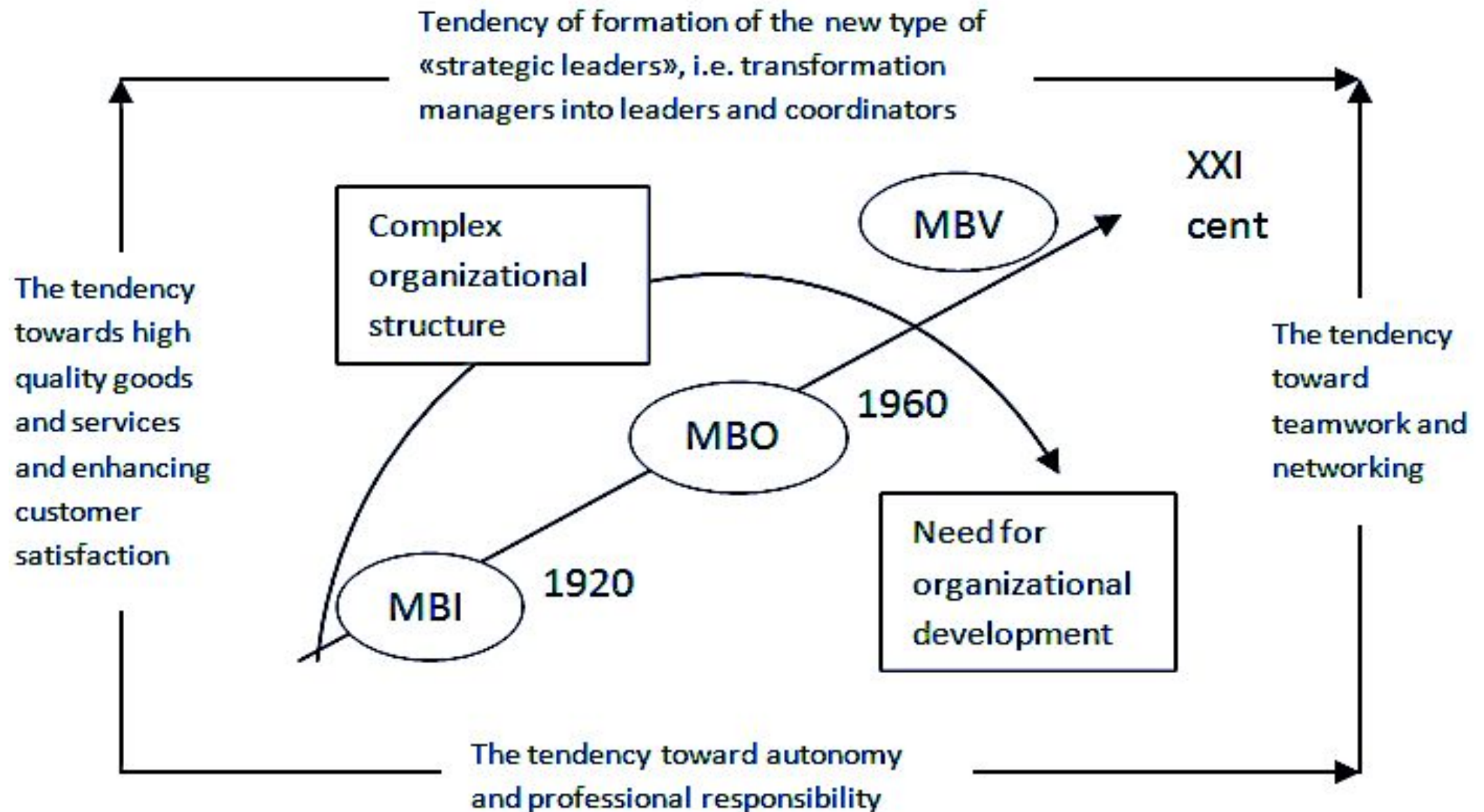
7081

5941

5363

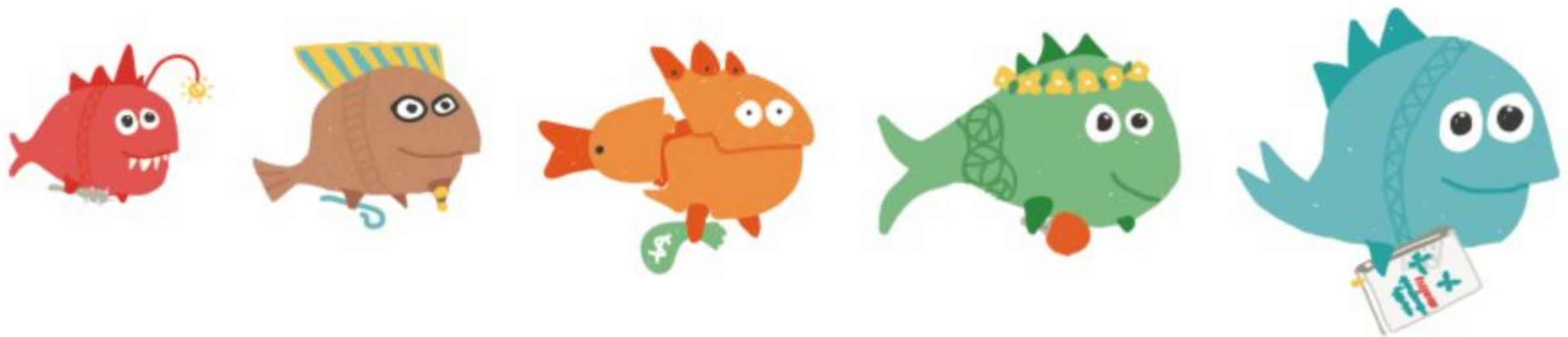
1976 1977 1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ В МЕНЕДЖМЕНТЕ



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



Меритократия



Расширение прав
и возможностей



Культура ценностей



Самоорганизация



Эволюционная цель



Управление
сверху вниз



Стабильные
и регулируемые
иерархии



Ответственность



Заинтересованность



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.



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 поприсутствовать 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

ГЕЙМИФИКАЦИЯ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!