



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

**Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента**

---

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

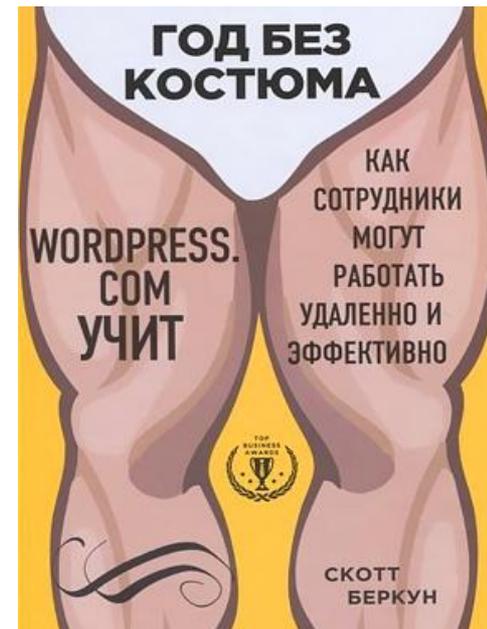
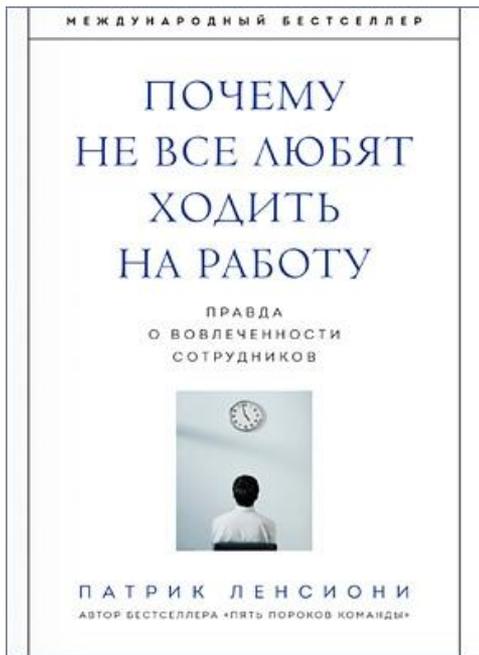
# **БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
РГПУ им. А.И. Герцена  
**Санкт-Петербург**  
**ak90@yandex.ru**



## Цитата:

*«Можем ли мы создавать организации, свободные от политиканства, бюрократии и внутрикорпоративной борьбы? Организации, где сотрудники не пребывают в вечном стрессе, не испытывают негодования или горькой апатии. Компании, где "наверху" не напускают на себя важный вид, в то время как "внизу" работают, как каторжные. От вашего ответа зависит многое!»*



# Спиральная динамика (Грейвз, Лалу, Пекарь)



## **Бежевый мем – *Выживание* – 1-е Пробуждение**

*Основная тема:* Делать все необходимое, чтобы остаться в живых.

## **Фиолетовый мем – *Мистика* – 2-е Пробуждение**

*Основная тема:* Умиротворять духов и поддерживать уют и безопасность в племенном «гнезде».

## **Красный мем – *Импульс* – 3-е Пробуждение**

*Основная тема:* Будь тем, кто есть, и делай то, что хочешь, ни с чем не считаясь.

## **Синий мем – *Осмысленность* – 4-е Пробуждение**

*Основная тема:* Жизнь имеет смысл, ориентацию и цель с predetermined результатами.

## **Оранжевый мем – *Успех* – 5-е Пробуждение**

*Основная тема:* Действуй в личных интересах, и главное – выиграть.

## **Зеленый мем – *Сообщество* – 6-е Пробуждение**

*Основная тема:* Искать мира в глубине души и вместе с другими развивать узы в сообществе.

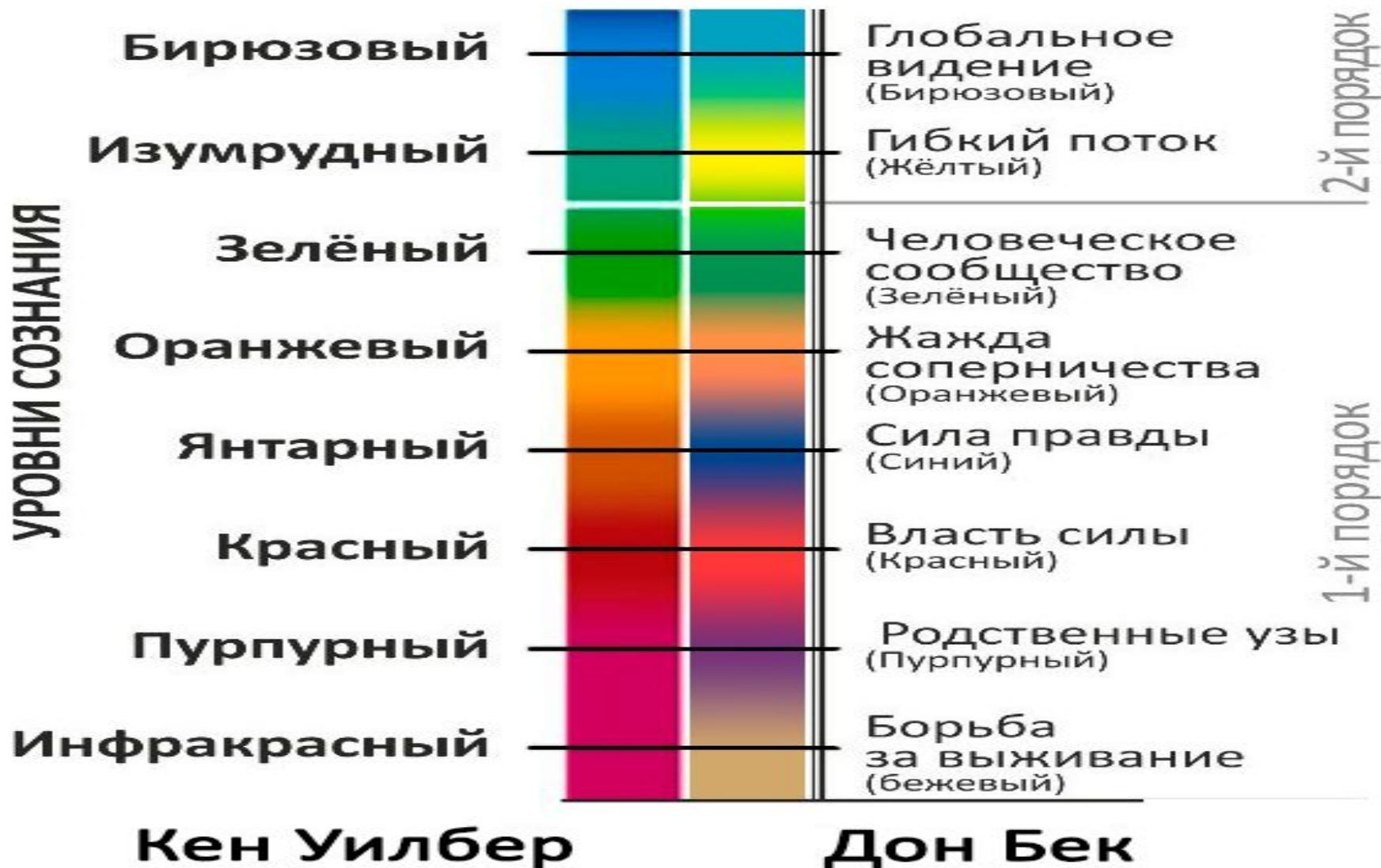
## **Желтый мем – *Интеграция* – 7-е Пробуждение**

*Основная тема:* Жить полной и ответственной жизнью в соответствии с тем, кто ты есть, и кем ты учишься стать.

## **Бирюзовый мем – *Целостность* – 8-е Пробуждение**

*Основная тема:* Ощущать целостность бытия – разумом и духом.

# Соответствие цветовых кодов в интегральных текстах



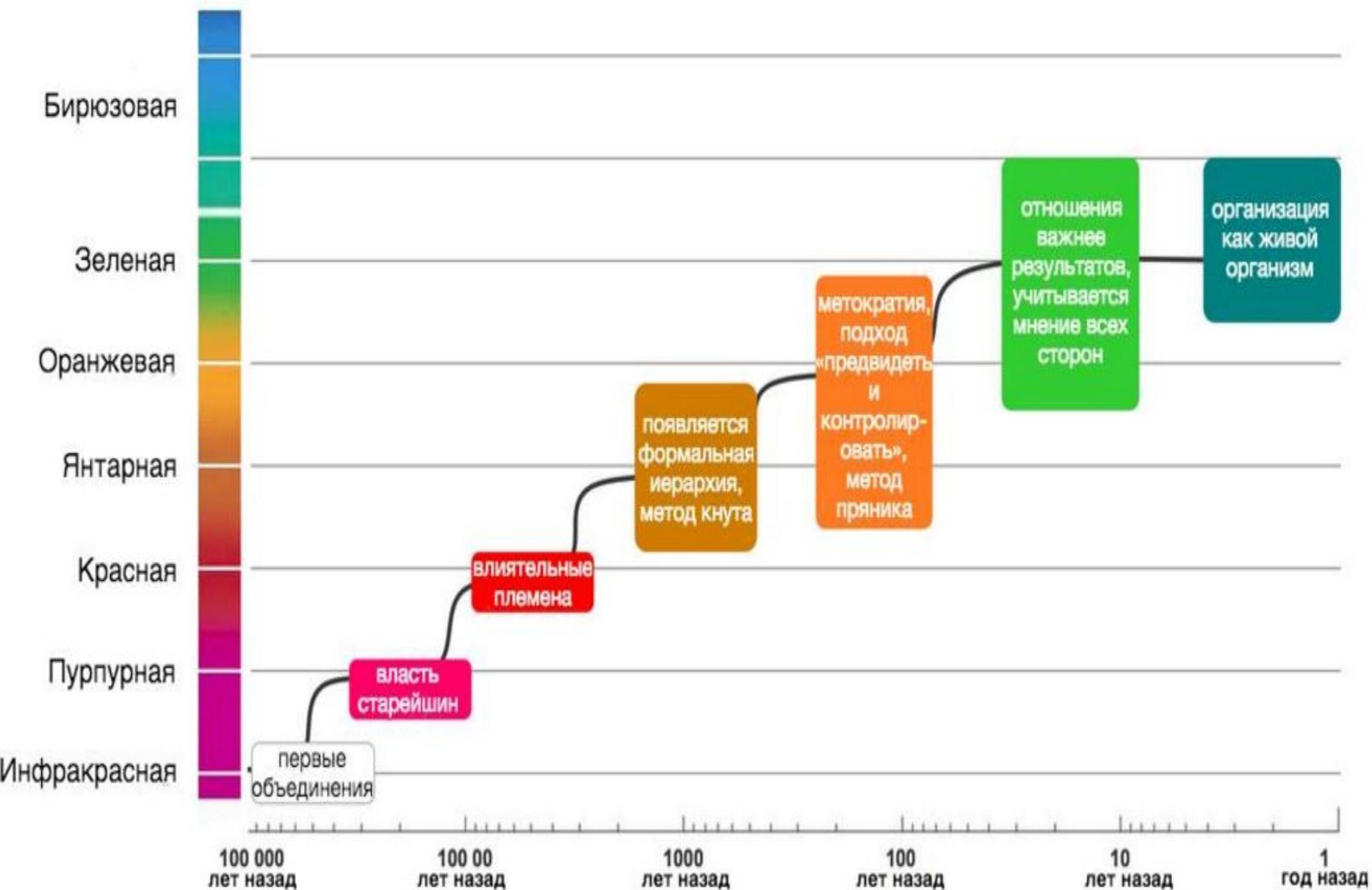
# I ПОРЯДОК

- I. **Реактивный или Инфракрасный** — самый первый уровень, отсутствие организации как таковой. **Бежевый** уровень в спиральной динамике — человек во враждебном и непонятном мире
- II. **Магический или Пурпурный** — второй уровень, жизнь племени в непонятном мире, который надо умиротворять ритуалами по указаниям шамана. Жизнь в настоящем без планов на будущее. Организаций нет, есть статус старшего. **Фиолетовый** уровень в спиральной динамике — племя своих в непонятном мире.
- III. **Импульсивный или Красный** — третий уровень. Организация — вождь и рядовые, ведущие борьбу с враждебным миром и другими такими же организациями и побеждающие их. Внутри — тоже борьба, вождь должен доказывать лидерство. Организации слабы в планировании и стратегии, зато хороши в реакции на враждебном окружении и добиваются цели любыми средствами. **Красный** уровень в спиральной динамике — герой и его спутники в завоевании мира, который можно изменить силой (в отличие от фиолетового уровня, на котором мир надо умилостивить и смириться).
- IV. **Конформистский или Янтарный** — четвертый уровень. Иерархическая организация, действующая в соответствии с законами и правилами в мире, который так же подчинен законам и правилам — и потому его можно изменить в желаемую сторону. Человек в этой организации занимает подобающее место, определяемое правилами, жесткими и неизменными, и должен носить соответствующую социальную маску. Изречение Генри Форда «Почему каждый раз, когда мне нужна пара рук, к ним непременно приделан мозг?» — об этом уровне. Организации способны к (а) среднесрочному и долгосрочному планированию и (б) созданию стабильных организационных структур, устойчивых и способных к экстенсивному развитию. **Синий** уровень в спиральной динамике — империи, иерархии и корпорации со своими правилами.
- V. **Конкурентный или Оранжевый** — пятый уровень. Мы исследуем устройство мира и воздействуем на него из этого понимания для достижения целей. В отличие от предыдущего уровня, нет правильного и неправильного, а есть эффективное и не эффективное. Организации — корпорации и весь современный бизнес. Постоянное новаторство, поиск возможностей. Ответственность и контроль за ситуацией — вместо контроля за исполнением приказа на предыдущем. Меритократия — статус определяется способностями и работой, а не правилами. **Оранжевый** уровень в спиральной динамике — понимание окружающего мира и работа сего возможностями, предпринимательство, которое дает изменить много больше при меньших усилиях.

# II ПОРЯДОК

- VI. Плюралистический или Зеленый** — шестой уровень. Ценность чувств и отдельного человека. Справедливость, равенство, консенсус и гармония. Организации с широкими полномочиями на местах, отказ от личного лидерства и власти. **Ценности как основа организационной культуры** и вдохновляющие цели, культура компании, работа с ценностями сотрудников оценка 360 градусов. Увеличение числа заинтересованных сторон — социальная ответственность организаций, улучшение условий работы и жизни на Земле в целом. Большая семья как ведущая метафора. Зеленый уровень в спиральной динамике — ценность людей, окружающей среды и стремление к общему счастью, для чего каждый должен признать всеобщие ценности и действовать с их учетом, соблюдать правила, из них вытекающие.
- VII. Эволюционный или Бирюзовый** — седьмой уровень. Укрощение страхов, способность довериться полноте жизни, внутренняя правота как компас, стремление к целостности. Работа с предназначением, жизнь как разворачивающийся путь. Организации как живые организмы. **Самоуправление** — на основе взаимодействия равноправных коллег. **Целостность** на работе, быть тем, кто ты на самом деле, не ограничиваясь профессиональным местом, а выполняя предназначение. **Эволюционная цель организации**, которая сама меняется с изменением окружающего мира, а организация следует за ней вместо планирования и контроля движения. **Желтый** уровень в спиральной динамике — индивидуальность представлений о счастье и предназначении человека, из-за чего счастье становится достижимым для всех в сотрудничестве, когда достигая счастья для себя ты не отнимаешь его неизбежно у другого, и помогаешь и ему в достижении его счастья — при правильном взаимодействии.

# Тип организации



# Реактивная, или инфракрасная, стадия.

- Сто тысяч лет назад люди жили небольшими группами в несколько десятков человек.
- Внутри группы не было разделения обязанностей и иерархии — все занимались собирательством.
- Лидер был не нужен.

# Магическая, или пурпурная, стадия.

- Пятнадцать тысяч лет назад люди перешли от крошечных семейных групп к племенам до сотен человек в каждом.
- Все, что происходило вокруг, люди приписывали магическим силам. Плохая погода — наказание духов за плохие поступки.
- В племенах появились посредники между духами и людьми — шаманы или вожди.
- Они принимали решения и могли при помощи ритуалов избавить человека от гнева духов.
- У шаманов была некоторая степень власти, но организации на этой стадии еще не было — шаманы не отвечали за распределение труда в племени.

# Импульсивная, или красная, стадия.

- Десять тысяч лет назад племена стали воевать друг с другом. Появились вожди — лидеры группы. Побежденные и плененные враги стали рабами — им поручали обязанности, которые не хотели выполнять члены племени-победителя. Так появилось первое разделение труда.
- В вожди выбирали самого сильного. Если он на мгновение показывал слабость, его сразу же свергали. Организация строилась импульсивно по принципу: «Я сильнее тебя — заберу твою еду. Если будешь сопротивляться, я тебя убью».
- Красная стадия организаций существует до сих пор и строится вокруг лидера: в тюрьмах — вор в законе, на войне — командир, в мафиозных структурах — главарь

# Конформистская, или янтарная, стадия

- Шесть тысяч лет назад стали появляться государства и цивилизации. Янтарное мировоззрение статично: есть незыблемые законы, вещи делятся на правильные и неправильные. Во время урока дети должны сидеть за партами — это не обсуждается. Тот, кто встает без разрешения, наказан.
- Сотрудники янтарной организации строго следуют приказам, не задавая лишних вопросов. Несмотря на консервативность янтарных компаний, именно в них зародилось планирование и возникли стабильные организационные структуры.
- Типичные янтарные организации — католическая церковь и армия. Строгая субординация подчеркнута униформой: вы никогда не спутаете епископа со священником, а генерала с рядовым.

# Конкурентная, или оранжевая, стадия.

- Оранжевые организации зародились в эпоху Возрождения, стали набирать силу два века назад, а после Второй мировой войны доминировали в западном мире.
- С «оранжевой» точки зрения, каждый человек имеет право добиваться любых целей: уборщик может стать генеральным директором, нищий — миллионером. Главное — победить в конкурентной борьбе: как внутренней между сотрудниками, так и внешней. Цель компании — прибыль.
- В структуре — четкая иерархия. Планирование и реализация планов разделены: обдумывание происходит наверху, исполнение — внизу. Решения принимает руководитель, передает вниз на другой уровень, и в итоге задание доходит до исполнителя низшего звена. В компании есть свод внутренних правил.
- Опоздал на работу — часть зарплаты удержат. Еще раз опоздал — отстранят от работы на день. Еще раз — уволят.
- При жесткой структуре на этой стадии приветствуется новаторство, поощряется личная ответственность и движение по карьерной лестнице. Мерило успеха — материальное благосостояние.
- Большинство крупных международных компаний до сих пор устроены по оранжевому принципу: Найк, Филипп Морис, Кока-Кола.

# Плюралистическая, или зеленая, стадия.

- Зеленые организации впервые заявили о себе на рубеже XIX и XX веков. Тогда люди пытались бороться с неравенством, возникшим после Промышленной революции, а в 1960-х годах строили коммуны.
- В зеленых организациях внимательно относятся к чувствам и уважают разные точки зрения. Люди стремятся к справедливости, равенству, гармонии, добрососедству и консенсусу. Для зеленых организаций личные отношения внутри группы ценнее результата, а польза для планеты и человечества важнее личной выгоды.
- Самая успешная зеленая компания — авиакомпания «Саусвест Эйрлайнс». Миссия компании — помочь клиентам добраться в нужное место по максимально низкой цене. Работники наземных подразделений авиакомпании творчески решают проблемы пассажиров.
- В компании действует одно правило: решить проблему пассажира как можно быстрее любыми способами. Благодаря такому подходу компания занимает второе место среди всех авиакомпаний США по количеству перевезенных пассажиров.
- Зеленые компании претендовали на место компании будущего. Но провалились — в чистом виде такие организации существовать не могут. Личные отношения внутри коллектива стали выше целей компании — победить конкурентов. Так появились первые бирюзовые организации.

# Эволюционная, или бирюзовая, стадия.

- Первые бирюзовые организации появились 30 лет назад, когда люди устали от тотального контроля руководства и внутренней конкуренции. Сейчас таких компаний становится больше.
- Люди не хотят заниматься бессмысленной деятельностью: делать отчеты, которые нужны только руководителю. Люди хотят быть эффективными и перестают бояться ошибок. Главное — делать максимум на пределе возможностей ради общей цели компании.
- Бирюзовые организации взяли лучшее от оранжевых и зеленых. От оранжевых досталось желание конкурировать с внешними компаниями, от зеленых — стремление быть командой.

# СУЩЕСТВУЮЩИЕМ НЫНЕ 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



Эволюционная цель



Ответственность



Заинтересованность



Целостность

# Описание уровней

Цвета по Лалу

Нет уровня

Teal (бирюзовый)

Желтый

Самореализация в совместном достижении результатов в команде, встроенной в большую систему

Я

Мы

Бирюзовый

Кооперация разномасштабных, эволюционирующих организаций из саморазвивающихся людей

Оранжевый

Предприниматель – нужно первым увидеть возможности мира, использовать их и выиграть

Зеленый

«Мы вместе» – совместное изменение мира к лучшему и счастливая жизнь. Справедливость, равенство, консенсус

Красный

Герой – тот, чья сила изменит мир, сторонники могут идти за ним, будут причастны к победе

Синий

Империя, церковь – иерархия сильнее героя, она организует мир правильным образом и подчиняет его

Янтарный

Бежевый

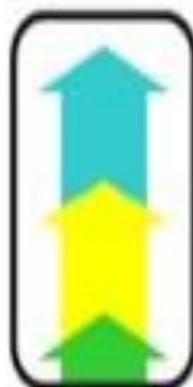
Одинокий человек выживает в непонятном и враждебном мире

Фиолетовый

Племя – остров «своих» в непонятном мире. Ритуалы и заклинания



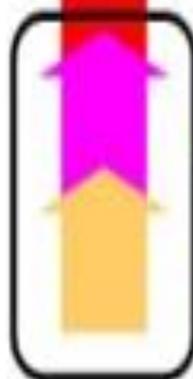
# Три уровня организаций



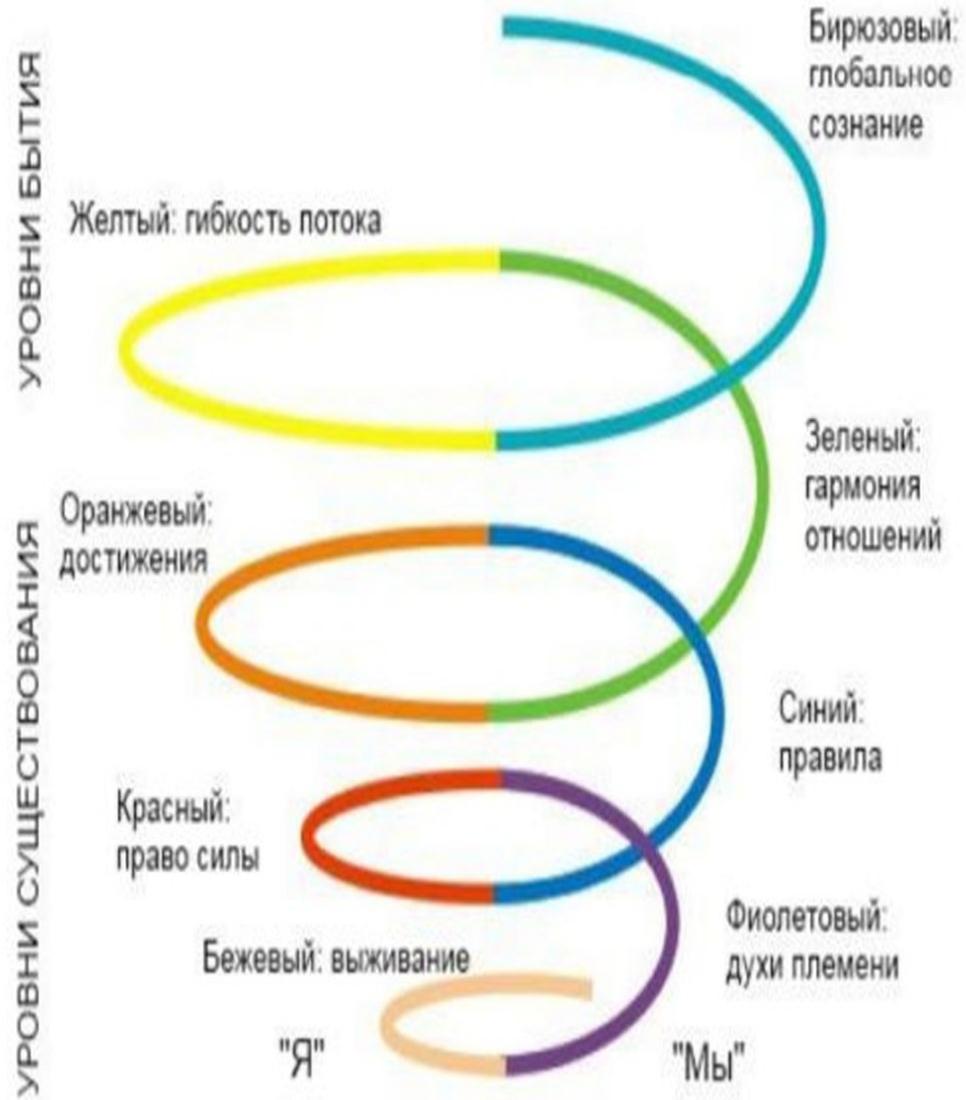
Третья волна – организация как эволюционирующий организм. Размытие границ организаций, сложные формы кооперации людей и организаций в деятельности. Самореализация. Цель организации – улучшать мир в целом и приносить счастье участникам



Индустриальное общество второй волны – технологичное производство продукта. Большие организации-механизмы. Классический менеджмент: топы задают направление и дают энергию, организация движется к результату. Цель – неограниченная экспансия, подчинение мира своим целям



Сельскохозяйственное общество первой волны – ремесленное освоение деятельности. Маленькие организации и малый масштаб – мастерская ремесленников, ферма. Традиции. Обучение повторением за наставником. Цель – хорошо делать дело в своей нише



**Где на данный момент «находится» ваша команда?**



# Эволюция организаций в исторической перспективе

## Импульсивная или Красная парадигма.

### «Красные организации».

- функционируют, как уличные группировки, мафиози;
- плохо структурированы, т.к. не могут удержать в повиновении людей;
- не сильны в планировании и стратегии;
- плохо приспособлены к достижению сложных результатов;
- больше адаптированы к хаосу: гражданские войны или разваливающиеся государства.

## Комформистская или Янтарная парадигма.

### «Янтарные организации».

- на сегодняшний день это большинство гос. учреждений, школ, религиозных учреждений, армия;
- занимаются среднесрочным и долгосрочным планированием;
- кредо таких организаций: «мы всегда так делаем!»;
- выходя за рамки кредо, не могут принять необходимость перемен;
- стремятся к доминированию и монополии, потому до сих пор склонны воспринимать конкуренцию с подозрением;
- обдумывание планов происходит «наверху», исполнение «внизу»;
- на этой стадии развития организации сотрудники по большей части ленивы, нечестны, нуждаются в присмотре

# Конкурентная или Оранжевая парадигма.

## «Оранжевые организации».

- кредо «предвидеть изменения и контролировать ситуацию»;
- разработали систему мер по стимулированию внутренних процессов, мотивирующих сотрудников на достижение целей;
- руководствуются принципом меритократии, согласно которому статусное отличие люди получают благодаря способностям;
- теневая сторона мировоззрения таких организаций: успех меряется исключительно деньгами.

*«Всё больше людей сегодня обладают средствами для жизни, но не имеют смысла жизни», Виктор Франкл*

# Плюралистическая или Зеленая парадигма.

## «Зеленые организации».

- *большинство решений перепоручают сотрудникам непосредственно на рабочих местах;*
- *«зеленые лидеры» не должны бесстрашно решать проблемы, они должны быть помощниками, прислушиваться к подчиненным, наделять их полномочиями, мотивировать, развивать»;*

*«Культура организации есть стратегию на завтрак»,*

*Питер Друкер*

## Эволюционная «Бирюзовая» стадия развития организаций.

*Данную стадию автор выделяет в отдельную главу книги. Он считает, что это высшая стадия развития организаций, так как «Бирюзовые» организации в меньшей степени опираются на действия, которые диктует им «эго», есть надежда распрощаться с рядом корпоративных болезней.*

*Крупные корпорации связаны напрямую с поведением испуганного эго: политические игры, бесконечные совещания, игнорирование проблем и т.д.*

# Три открытия эволюционных «бирюзовых» организаций



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.

## Два условия появления новой организации с «бирюзовыми» принципами

- *Высшее руководство: глава или основатель должен руководствоваться при управлении «Бирюзовым» уровнем сознания.*
- *Владельцы. Должны также понимать и разделять эволюционные взгляды.*

# МЕХАНИЗМ БИРЮЗОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



## Семь основных принципов существования «Бирюзовых» организаций

- 1. Самоуправление: работники сами планируют работу, определяют задачи, составляют график отпусков.*
- 2. Совещания: команды проводят короткие совещания (ежедневно, еженедельно или ежемесячно), чтобы согласовать мнения и принять решения. Сверх того, обычно никаких регулярных собраний не проводится. Это самый естественный способ управлять организацией.*
- 3. Контроль: при отсутствии менеджмента среднего звена и с минимумом административного руководства «бирюзовые» организации обходятся и без обычных механизмов контроля. Эти компании построены на фундаменте взаимного доверия.*

## Семь основных принципа существования «Бирюзовых» организаций

- 4. Атмосфера: в «бирюзовых» организациях особое внимание уделяется созданию безопасной и спокойной атмосферы. Каждого сотрудника обучают определенному количеству основополагающих принципов, обеспечивающих здоровое и продуктивное сотрудничество.*
- 5. Поиск себя: никто не станет удерживать вас от решения взять на себя больше обязанностей или попробовать сделать что-либо новое. Напротив, чем больший вклад вы стараетесь внести, тем больше растет ваша репутация.*

## Семь основных принципа существования «Бирюзовых» организаций

- 6. Прибыль: некоторые из основателей «бирюзовых» компаний вообще не собирались создавать свой бизнес. Они следовали своему призванию, некоей оформившейся идее, и она была важнее прибылей. И оказалось, что, если во главу угла ставить цель, а не прибыль, прибыль, как правило, возрастает.*
- 7. Плановые показатели: в «бирюзовых» организациях нет никаких устанавливаемых наверху плановых показателей. В самоуправляющихся организациях люди могут, если это им кажется полезным, назначить цели заранее сами себе.*

# Эволюционная цель организации

## Оранжевые процессы

---

### *Понятие о цели*

Основная цель — самосохранение организации (не имеет значения, что значит ее задачей)

---

### *Стратегия*

Стратегический курс разрабатывается высшим руководством

---

### *Принятие решений*

Не существует процессов, призванных обеспечить внимание к цели деятельности и существования организации, принятие решений регулируется соотношением между инстинктом самосохранения и страхом перед конкурентами

---

### *Конкуренция*

Конкуренция — это враги, заставляющие действовать

## Бирюзовые процессы

---



Организация мыслится как живое существо со своей собственной эволюционной целью

---



Стратегия возникает естественным путем из коллективного разума самоорганизующихся команд сотрудников

---



- Процессы, помогающие услышать и осмыслить призыв цели деятельности и существования организации.
  - Каждый сотрудник считается чувствительным прибором, реагирующим на изменения внутри и вне организации.
  - Процессы в больших группах.
  - Медитация, визуализация и другие эзотерические практики
  - Немедленный ответ на требования извне
- 



Конкуренция особого значения не имеет. «Конкуренты» приглашаются следовать вместе к высокой цели

## **Рост и доля рынка**

Главные двигатели успеха



Имеют значение только в той мере, в какой помогают достижению эволюционной цели организации

## **Прибыль**

Опережающий индикатор



Запаздывающий индикатор: появляется естественным путем, если все идет правильно

## **Маркетинг и разработка продукта**

Снаружи внутрь: предложение определяют опросы потребителей, сегментация.



- Создание новых потребностей для потребителей по мере необходимости
- Изнутри наружу: предложение диктуется целью деятельности и существования организации.
- Направляется интуицией и чувством прекрасного

## **Планирование бюджета и контроль**

- Основаны на принципе «предвидеть изменения и контролировать ситуацию».
- Трудные циклы среднесрочного планирования, годовых и месячных бюджетов.
- Строго придерживаться плана — любые отклонения требуют объяснений, стратегические просчеты должны быть ликвидированы.
- Амбициозные цели в цифрах для мотивации сотрудников



Основаны на принципе «ощущать и реагировать». Отсутствие или радикальное упрощение бюджета, отказ от отслеживания отклонений. Действенные, рабочие решения и быстрое их выполнение вместо поиска идеальных решений. Постоянное ощущение того, что представляется необходимым. Отказ от заранее запланированных показателей

## **Управление изменениями**

Полный набор инструментов управления, позволяющих организации изменить состояние А на состояние Б



«Изменение» более не предмет для обсуждения, потому что организация непрерывно адаптируется к окружающему миру изнутри

## **Поставщики (и полная открытость Цепочки поставок)**

- Поставщики выбираются, исходя из критериев цены и качества.
- По умолчанию предполагается полная секретность действий организации по отношению к окружающему миру



- Поставщики выбираются по принципу соответствия цели деятельности и существования организации.
- Полная открытость организации взгляду извне, предложениям, помогающим достичь цели организации

## Управление настроением



Сознательное внимание к тому, какое настроение лучше всего поможет достичь цели деятельности и существования организации



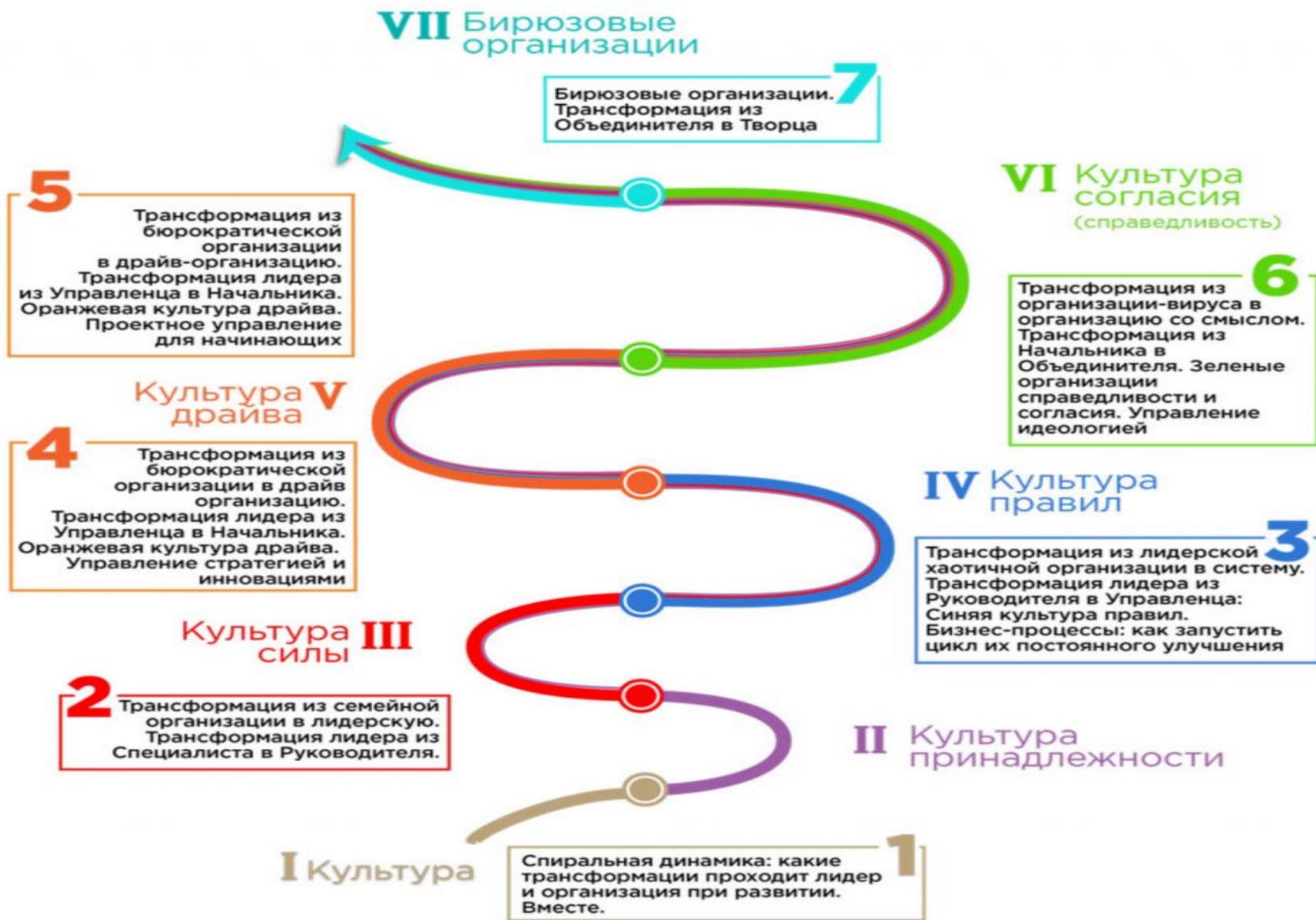
## Личная цель

В обязанности организации не входит помогать сотрудникам определить, в чем состоит их личное призвание

Прием на работу, тренинги и оценки результатов обычно используются для изучения совпадения личного призвания с целью деятельности и существования организации



# 7 КУЛЬТУРНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ



## Особенности этапов

## Спираль развития

## Компании

**Самореализация, уникальность каждого**

**Культура творчества**

Исследовательские и научные институты, передовые технологии. Уникальные разработки, оригинальное производство в единичных объемах.

**Атмосфера совместного поиска. Много совещаний и дискуссий для выработки наилучшего решения**

**Культура согласия**

«Зеленые компании». В них входят компании с высокой прибыльностью, где «зеленые» технологии не просто дань моде, это возможность финансового благополучия. В 2013 Apple, Google, IBM, Microsoft, GE, Sumsung, Intel, Toyota.

**Люди соревнуются за лучший результат. Высокая ориентация на успех. Здесь все решают личные качества и упорство.**

**Культура результата**

На «оранжевый» уровень попадают компании из разных секторов бизнеса, которые прошли культуру правил. Поэтому здесь возможны исключения из правил! Важен результат в поставленные сроки. А как вы его добываетесь – за счет таланта или 20 часовой работы – это не важно. Здесь сотрудники работают удаленно и их рабочее место везде, где они могут творить и решить поставленные задачи. На этот уровень достаточно быстро выходят небольшие стартапы, ориентированные на конкретные задачи.

**Единым правилам подчиняются все. Процессы регламентированы, организация - единый механизм.**

**Культура правил**

На «синем» уровне государственные компании, крупные международные компании с четким и жестким регламентом, по этому принципу работают в разных сферах бизнеса, как крупных, так и мелких.

**Сильная внутренняя конкуренция. Руководство - жесткое и авторитарное.**

**Культура силы**

Яркий пример в продажах прошлого века - это рэкет и малиновые пиджаки. Сегодня правила изменились и в рамках силы работают в сфере государственного сектора, строительства, там, где рынок закрытый и территории поделены.

**Организация построена как семья. Сильный лидер опекает свою команду.**

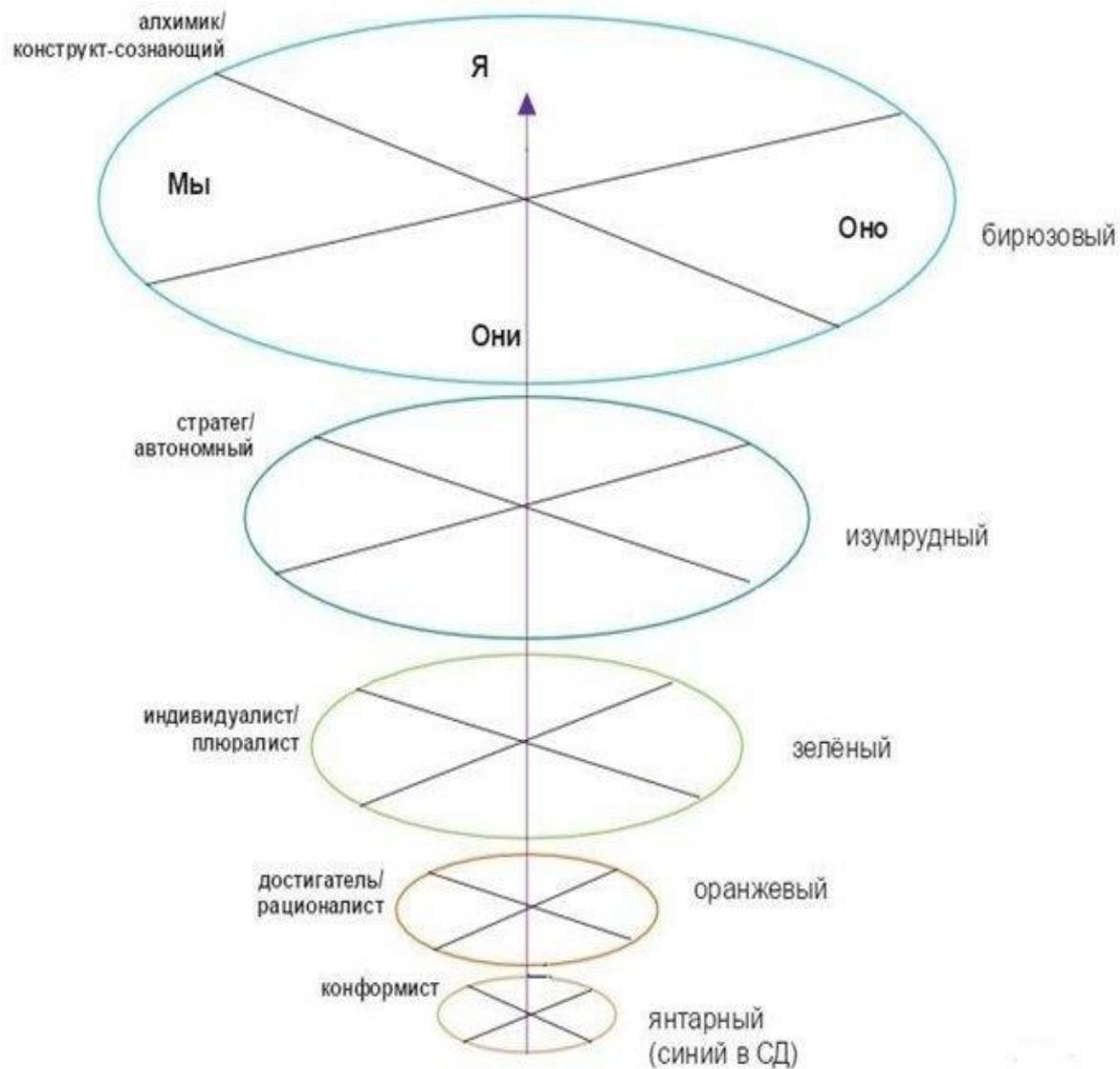
**Культура принадлежности**

По семейному принципу сейчас работают небольшие бизнесы, где традиции передают из поколения в поколение. Яркие примеры в Европе (булочные, мыловарни, семейные рестораны и пивоварни, мастерские). В России бизнесы в оптике, стоматологии, косметологии, тоже были семейными, пока в данный бизнес не пришли международные компании.

**Принцип выживания, сотрудники пытаются обезопасить себя и оградить от лишений.**

**Культура выживания**

Баракхолки, ларьки и киоски яркий пример продаж этого уровня. Мелкий бизнес в сфере простых продаж всегда необходимых продуктов и товаров. Ориентированы на сезонные и стихийные продажи, скоропортящиеся продукты.



# Семь трансформаций лидерства. Д. Рук и В. Р. Торберт

Логика действия	Характеристика	Сила	% среди опрошенных
Оппортунист	Выигрывает любым методом. Ориентирован на себя, манипулятор	Хорош в экстренных ситуациях и в продажах	5%
Дипломат	Избегает конфликтов. Хочет принадлежать группе, следует групповым нормам, редко рискует	Хорош как поддерживающий «клей» в офисе, помогает объединять людей	12%
Эксперт	Руководствуется логикой и опытом, стремится к разумной эффективности	Хорош как индивидуальный работник	38%
Достигатель	Ставит стратегические цели, эффективно достигает целей командой, легко справляется с организационными обязанностями и требованиями рынка	Хорошо подходит на роль менеджеров, связанных с конкретными действиями, направленными на результат	30%
Индивидуалист	Сочетает персональную логику действий с организационной, создает уникальные структуры для уничтожения разрывов между действием и стратегией	Эффективен в роли консультанта	10%
Стратег	Создает личностные и организационные изменения	Эффективен как трансформационный лидер	4%
Алхимик	Создает социальные изменения, интегрирует материальные, духовные и социальные изменения	Хорош в проведении изменений в общественном масштабе	1%

# 6 ШАГОВ К БИРЮЗОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- I. **Объясните сотрудникам, что такое внутреннее консультирование.** Коллеги должны осознать, что каждый из них может принять решение, проконсультировавшись с заинтересованными лицами и теми, кто обладает опытом и знаниями.
- II. **Обсудите приемлемый механизм решения конфликтов.** Проговорите заранее, как решаются конфликтные ситуации в коллективе до того, как возникнет ссора.
- III. **Сформулируйте правила безопасной среды общения.** За неуважение коллег, сплетни — наказание.
- IV. **Разработайте процедуру адаптации новичков.** Когда человек приходит на новое место, ему сложно. Даже если он профессионал в своем деле, он не сможет показать таланты, пока не адаптируется в коллективе. Назначьте наставника-проводника. Он подскажет, к кому обратиться за помощью, где лежат необходимые документы и расскажет о правилах компании.
- V. **Откажитесь от формальностей.** Если вы не банк или государственное учреждение, не заставляйте сотрудников каждый день ходить в костюмах. Ликвидируйте правило отсиживать часы на рабочем месте, если работа выполнена. Откажитесь от занудных совещаний. Проводите их реже и давайте высказаться каждому.
- VI. **Напоминайте о цели компании.** Чем чаще работники слышат о цели компании, тем больше чувствуют потребность следовать ей. Поможет методика «Пустой стул». В конце или во время собрания кто-нибудь садится на пустой стул, символизирующий эволюционную цель, и обдумывает вопрос: «Послужило ли

# Принципы построения живых организаций

- I. **Отношения:** Парные коммуникации внутри группы
- II. **Доверие:** Благодарная обратная связь, искренние послания
- III. **Внимание к целому:** Отслеживание и гибкое реагирование к проявлениям группы
- IV. **Обратная связь:** Давать, принимать, запрашивать – норма
- V. **Роли:** Свобода от навешивания ярлыков на сотрудников, распределение ролей по талантам и функционалу

# Формируем культуру обратной связи

## Благодарная обратная связь:

1. Факт
2. Влияние на меня
3. Влияние на наши отношения/на команду/на компанию
4. «Я бы предпочел, если бы ты сказал/сделал Y» - при **дифференцирующей** обратной связи
5. **Запрос** об обратной связи: «Когда я сделал/сказал X, как на тебя это повлияло?»

# Реализация в компании принципов Живой организации

1. Сформируйте основание для коммуникаций между участниками команды
2. Установите общечеловеческий, неформальный контакт
3. Отслеживайте и гибко реагируйте на проявления группы или системы – каждый голос важен, даже если его практически не слышно
4. Установите благодарную и дифференцирующую обратную связь в качестве нормы
5. Выйти за рамки привычной роли, которую вы обычно берете на себя или получаете в группе

## **7 заблуждений о «бирюзовых» организациях**

# №1 Нет конфликтов

- **Неправда.** От них никто не застрахован, но они другие и разрешаются иначе — для этого в «бирюзовых» компаниях обычно есть прозрачные процедуры, бизнес-процесс: кто-то выносит конфликтную ситуацию на обсуждение, выбирается медиатор, и проблема снимается.
- **В ЧЕМ РАЗНИЦА:** в результате каждый сотрудник чувствует ответственность за происходящее, поэтому в конфликте ищут не виноватого, а конструктивное решение.
- **В «БИРЮЗОВЫХ» ОРГАНИЗАЦИЯХ** каждый сотрудник полностью отвечает за свои действия, может принимать любые решения и участвовать во всех процессах — альтернативно старым, иерархическим структурам, где человек-шестеренка выполняет свою функцию в отлаженной работе всего

# №2 Все знают, что делать

- **Отчасти правда:** люди знают, что делать, — потому что все бизнес-процессы прозрачны.
- Изменения возможны лишь по чьей-то инициативе, после обсуждения с сотрудниками, которых оно касается.
- **В ЧЕМ РАЗНИЦА:** процессы лучше видны изнутри, поэтому каждый сотрудник может их улучшить по мере своих возможностей.

# №3 Никого не увольняют — все отличные сотрудники

- **Неправда.** Компания может ошибаться в найме людей, а кандидат — неправильно выбрать компанию.
- Но здесь увольнение прозрачно (каждый знает, из-за чего уволят, и может предложить кого-то уволить) и обсуждается коллективно. Но непонимание и обиды все же бывают.
- **В ЧЕМ РАЗНИЦА:** люди честны перед собой и друг другом, уход сотрудника — поиск лучшего пути для него и компании.
- Увольнение связано с результатами работы, а не с эмоциями. Сотрудники понимают, зачем они здесь и чего от них ждут.

# № 4 Нет HR, потому что нанимают сами сотрудники

- Обзвон, приглашение на собеседование может делегироваться одному из сотрудников, составляют вакансию и собеседуют те, кому предстоит работать с кандидатом, но в целом отсутствие HR не обязательно.
- **В ЧЕМ РАЗНИЦА:** в консервативных компаниях сотрудник — это функция.
- Дело HR — найм, он отвечает за работу кандидата.
- Но рекрутер не может разбираться в каждой специальности и точно определять профпригодность потенциальных сотрудников.
- В «бирюзовых» компаниях HR ищет кандидатов и решает организационные вопросы, а нанимает руководитель направления или собственник компании.

# № 5 Нет структуры

- Есть структура, есть руководители направлений — IT-директор, руководитель отдела продаж, коммерческий директор, но с иной ролью.
- IT-директор руководит бизнес-процессом разработки и сам разрабатывает. РОП руководит бизнес-процессом продаж и сам продает.
- Разработчик тоже может отвечать за бизнес-процесс разработки, если возьмет на себя такую роль, — это обсуждается на общих встречах.
- **В ЧЕМ РАЗНИЦА:** в «бирюзовых» организациях люди работают на результат, каждый может взять на себя ответственность на любом этапе, если этого потребуют обстоятельства.
- Иерархия зависит от функциональности.
- Человек, способный работать над стратегией, не обзванивает потенциальных клиентов, этим займутся менеджеры — и научатся большему под руководством высококвалифицированного специалиста.

## №6 Нет регламентов

- Регламенты есть — как часть прозрачного для всех бизнес-процесса.
- **В ЧЕМ РАЗНИЦА:** качественное отличие «бирюзовых» организаций в том, что регламенты помогают в работе, а не в контроле над сотрудниками.
- Правила прописывают сотрудники, которые знают бизнес-процессы изнутри.

# №7 Нет процесса согласования

- Да, согласования — дублирование функций, по сути, — стремятся исключить: если человека взяли на позицию, зачем контролировать то, за что ему платят?
- Обсуждений и согласований требуют только новые процессы на старте.
- Если сотрудник понял подход, согласовывать его работу не нужно, он сделает ее сам.
- **В ЧЕМ РАЗНИЦА:** в «бирюзовых» организациях согласование — не контроль, а выработка у руководства и сотрудников общего подхода к задаче, чтобы получить ожидаемый результат.