

УДК 65.012

АКТУАЛЬНОСТЬ И ПРОБЛЕМАТИКА ВНЕДРЕНИЯ БИРЮЗОВОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

© **Винниченко М. А., 2022**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данный момент перед руководителями многих организаций становится вопрос о выборе наиболее правильной системы управления и работы с людьми внутри компании. Старые формы организации становятся устаревшими в современное время, а бирюзовое мышление может привести фирму к наиболее эффективным промежуточным и конечным результатам, а также избежать потерь как в производительности, так и в молодых сотрудниках, которых может не устроить текущая система

организации работы внутри компании в связи с другими личностными принципами мышления, ценностями и желаниями. В статье рассматривается характеристика бирюзовой организации, актуальность и проблематика её внедрения на современных предприятиях.

Ключевые слова: бирюзовая организация, парадигма, самоорганизация, самоуправление, предприятие, ценности, целостность

Долгое время парадигмы управления внутри предприятий проходили разностороннюю трансформацию, впитывая в себя большое количество разнообразных как внешних, так и внутренних факторов.

Начиная с первобытного времени уже существовали некие организационные модели, которые так или иначе отображались на поведении, продуктивности, мышлении и жизненных процессах участников, находившихся внутри подобных коллективов. Такие способы объединения усилий

людей с каждым веком становились более совершенными и продуманными. Пройдя сквозь красную и импульсивную, янтарную и конформистскую, оранжевую и конкурентную, зеленую и плюралистическую, предприятия по всему миру постепенно пришли к новой (но не конечной) эволюционной форме организации — бирюзовой. На рис. 1 и рис. 2 для полного понимания иллюстрационно и схематически изображено все вышесказанное [1].



Рис. 1. Стадии организации из иллюстрированной книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»

В общих чертах бирюзовая организация — это такая организация, где личность человека, хорошие отношения в коллективе и служение общим ценностям являются наиболее важными аспектами. В подобного рода организациях нет традиционного совета директоров, выраженных руководителей, явных собраний и вертикального управления. Все сотрудники руководствуются глобальной целью, прозрачностью деятельности по отношению к коллегам и компании, они ответственны, проявляют чуткость к другим и гибки в своих обязанностях. Для работников характерно изменение вида деятельности, если же это необходимо, полезно для компании или же человеку просто хочется попробовать себя в чём-то новом. Например,

разрешается одну неделю выполнять определенную роль в одном проекте, а на следующей неделе заняться в другом проекте другим занятием, что обеспечивает не только лояльность сотрудника, но и приобретение ним различных навыков, которые будут полезны для него в будущем в случае изменения места работы.

Еще несколько характерных черт, которые стоит упомянуть для большего понимания бирюзовых организаций, это отсутствие выраженного дресс-кода, четкого расписания и плана действий. Кроме того, сотрудник всегда может отвлечься на то, чтобы забрать ребенка со школы, уйти по важному семейному делу или пораньше отпроситься с работы по любой другой уважительной причине, ведь в

коллективе преобладает доверие и понимание, а также личностная ответственность перед компанией. Коллеги отлично понимают, что чаще всего от их объема выполненной работы, от качества и своевременности зависит работа другого человека, отдела, а возможно и целой организации, поэтому он вполне может доделать часть проекта внеурочно поздно вечером.

Помимо вышеперечисленного в бирюзовой организации практически отсутствует строгая отчетность по выполненной работе. На предприятиях по всему миру тратится огромное количество времени на выполнение недельной, месячной, годовой отчетности. Подобного рода деятельность утомляет, забирает силы и отвлекает от по-настоящему важных задач [2].

Что касается ответственности, а также наказания за какие-либо проступки, то работники могут самостоятельно принимать решения, которые касаются клиентов, оплаты за проекты, а также других вещей, которые так или иначе касаются отразятся на оперативном, тактическом и стратегическом будущем организации. Штрафов как таковых в бирюзовой организации не предполагается, ведь это в большинстве своем устаревшие методы воздействия на продуктивность штатных сотрудников [3].

Для многих людей, от скептиков до реалистов, бирюзовая форма организации кажется чем-то утопическим, длительность подобного метода

управления скоротечной, а люди, которые работают внутри такой организации, считаются лентяями и безответственными сотрудниками, не способными адекватно работать без кнута и пряника. Подобного рода размышления характерны для более старшего поколения, ведь у них давно сформировались устоявшиеся принципы поведения на подобии «начальник-подчиненный». Но, как говорит автор передовой книги о бирюзовых организациях «Открывая организацию будущего» Фредерик Лалу: «Бирюзовый стиль управления — это не про хаос и отсутствие регламентов. Это отказ от стереотипа, что каждый человек обязательно ленив и не способен делать хорошие вещи без постоянного надзора. Ну а «примерить» эту идею на рабочий процесс можно разными способами». Здесь же невозможно не согласиться с автором, ведь порой именно стереотипы в большинстве своем мешают перспективным компаниям двигаться дальше.

В сегодняшнее время уже появляется огромное количество предпосылок к пуску не полному, но частичному введению бирюзовой формы организации на большом количестве современных предприятий. В обществе все чаще обсуждаются успешные примеры применения принципов самоуправления, самоорганизации и следования общей цели, где сотрудники чувствуют себя кем-то значимым, чем болтик в огромной машине, которая работает для блага высшего общества.

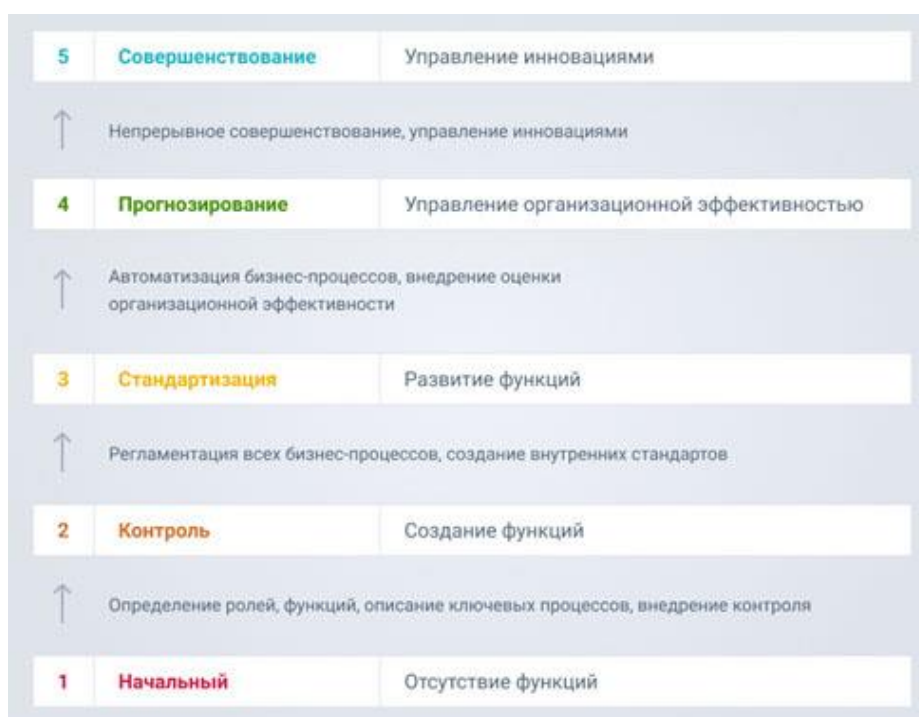


Рис. 2. Схематическое отображение прохождения компаниями основных этапов стадий организаций исходя из теории разноцветных организаций

Наиболее подходящими примерами предприятий, где эволюционная парадигма играет огромную роль, являются творческие организации и коллективы, где создаются масштабные

дизайнерские и фотопроекты, пишутся интересные продающие тексты и т.д. В подобных предприятиях нет места для должностных инструкций и раннего прихода в офис. Работникам дается свобода

действий и свободный график, а они в ответ показывают отличные результаты.

Возвращаясь к проблемам, которые могут возникнуть на разных стадиях внедрения нового метода ведения бизнеса, можно сказать, что их будет намного больше, чем при каком-либо другом существенном изменении внутриорганизационного строя. Это связано с тем, что бирюзовая форма организации требует изменения порядка мышления у многих людей. Подобные процессы всегда встречаются противостояния со стороны участников с традиционным типом мышления, людей старой закалки, а также существует мнение, что чем выше среднесписочный возраст сотрудников в компании, тем сложнее будет донести необходимость и пользу от бирюзовой парадигмы, но это совсем не причина для того, чтобы сдаваться и работать по неподходящим принципам и следовать устаревшим управленческим процессам из прошлых веков. Примерами таких методов могут являться жесткие трудовые договоры и обязательства, штрафы за опоздания, планерки и шаблонные отчеты. Подобные устаревшие методы управления и контроля могут привести к потере мотивации, желанию трудиться эффективно и результативно, а возможно и вовсе к текучке кадров и потере молодого гибкого персонала.

Вслед за пониманием необходимости введения бирюзового способа объединения усилий, приходит необходимость разобраться с новыми понятиями, как целостность, внутреннее консультирование и самоорганизация. На этом этапе начинают возникать более явные возражения, недопонимания и противоречия. Принцип самоорганизации может начать трактоваться как «делаю то, что хочу, мы ведь бирюзовая организация». На этом моменте руководитель должен уже сформировать конечное четкое представление своей организации и направить сотрудников в правильном направлении. Конечно, есть шанс, что некоторые работники предпочтут уволиться, но подобное нужно будет принять спокойно и без разочарования, а даже поблагодарить их за смелость и за работу.

К проблемам, которые также могут возникнуть, можно добавить дискомфорт от отсутствия явного обозначенного менеджера. Работникам придется быть менеджерами самим себе. Чтобы сгладить недопонимание в этом плане, нужно приводить правильные примеры применения новой стратегии организации, а затем на основании реальных кейсов вводить существенные изменения, чтобы работники внутри организации как можно быстрее влились в новый строй, а также определили для себя плюсы такого нововведения. Например, выбрать несколько проектов, где один будет традиционно вести менеджер с вертикальной организацией труда, а второй отдать под самоуправление и самоконтроль, но с небольшим косвенным контролем. Такая ситуация поможет сотрудникам лучше почувствовать создаваемую ценность доверия и поддержки.

К вышеперечисленным проблемам в понимании между сотрудниками и выбранной парадигмой, существуют проблемы, которые касаются напрямую основателей компании, директоров и топ-менеджеров. Проблема эта заключается в том, что бирюзовая форма организации является новой для всех в сфере бизнеса, ведь о ней начали полноценно узнавать только с 2014 года. Это значит, что даже если руководящий состав считает, что они знакомы со всеми возможными нюансами, то не всегда подобное утверждение верно. Парадигма и принципы внутри неё развиваются, doskonaльных решений пока что не придумано, но руководству нужно всегда держать руку на пульсе и также принимать участие в развитии и собственном понимании всех деталей.

Для подтверждения необходимости и правильности перехода на бирюзовую форму управления, можно привести примеры успешного существования этой парадигмы внутри следующих известных иностранных организаций: «Buurtzorg» (как наиболее успешный и признанный кейс), «Valve», «Patagonia», «FAVI», «Holacracy», «Morning Star», «Sun Hydraulics» и другие [4].

В России также есть компании, которые плавно отошли от зеленой парадигмы, где большое количество усилий уходило на корпоративные мероприятия, тренинги и командные сплочения, такими компаниями являются «Точка Банк», «ВкусВилл», «Аскона», «Mindbox», «Рокро», «Экспедиция». В тестовом режиме в своих отделах некоторые принципы «бирюзовости» на себе применяет «2GIS», «Сбербанк» и «Райффайзенбанк», понимая, что для применения новой формы организации требуется большое количество тестирований, проб и ошибок [5].

В заключении можно отметить, что бирюзовые организации — это не панацея в решении всех проблем, которые могут возникать в процессе управления. Это сложная парадигма, которая опирается на людей, на их мышление, степень доверия к друг другу и внешнему миру. На этапе принятия «бирюзовости» может возникнуть большое количество трудностей, но пройдя их, будет возможность построить нечто большее, чем обычная современная организация, ведь уже существуют успешные кейсы применения по всему миру. ■

1. Бирюзовые организации все о тренде и что почитать [Электронный ресурс] // Издательство «МИФ» — Электрон. дан. — 2022.— URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/> (дата обращения: 09.01.2022)

2. Бирюзовые организации: принципы, управление [Электронный ресурс] // Ассоциация Бизнес-репетитор — Электрон. дан. — 2022.— <https://biznes-repetitor.ru/stati/biznes/biryuzovye-organizatsii/> (дата обращения: 09.01.2022)

3. Бирюзовые организации: разбираемся в понятиях [Электронный ресурс] // Интернет издание о бизнесе,

стартапах, инновациях, маркетинге и технологиях VC.RU — Электрон. дан. — 2018.— URL: <https://vc.ru/future/49613-biryuzovye-organizacii-razbiraemsya-v-ponyatiyah> (дата обращения: 09.01.2022)

4. «Бирюзовые организации»: что это такое и правда ли, что за ними будущее? [Электронный ресурс] // Новый бизнес. Социальное предпринимательство — Электрон. дан. — 2021.— URL: <http://nb-forum.ru/useful/biryuzovie-organizatsii-cto-eto-takoe-i-pravda-li-cto-za-nimi-budushee> (дата обращения: 09.01.2022)

5. Кейсы бирюзовых организаций в России [Электронный ресурс] // Максим Цепков — Электрон. дан. — 2019. — URL: https://mtsepkov.org/Кейсы_бирюзовых_организаций_в_России (дата обращения: 09.01.2022)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

«Бирюзовые организации»: что это такое и правда ли, что за ними будущее? [Электронный ресурс] // Новый бизнес. Социальное предпринимательство — Электрон. дан. — 2021.— URL: <http://nb-forum.ru/useful/biryuzovie-organizatsii-cto-eto-takoe-i-pravda-li-cto-za-nimi-budushee> (дата обращения: 09.01.2022)

Бирюзовые организации все о тренде и что почитать [Электронный ресурс] // Издательство «МИФ» — Электрон. дан. — 2022.— URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/> (дата обращения: 09.01.2022)

Бирюзовые организации: принципы, управление [Электронный ресурс] // Ассоциация Бизнес-репетитор — Электрон. дан. — 2022.— URL: <https://biznes-repetitor.ru/stati/biznes/biryuzovye-organizatsii/> (дата обращения: 09.01.2022)

Бирюзовые организации: разбираемся в понятиях [Электронный ресурс] // Интернет издание о бизнесе, стартапах, инновациях, маркетинге и технологиях VC.RU — Электрон. дан. — 2018.— URL: <https://vc.ru/future/49613-biryuzovye-organizacii-razbiraemsya-v-ponyatiyah> (дата обращения: 09.01.2022)

Кейсы бирюзовых организаций в России [Электронный ресурс] // Максим Цепков — Электрон. дан. — 2019. — URL: https://mtsepkov.org/Кейсы_бирюзовых_организаций_в_России (дата обращения: 09.01.2022)

The relevance and problems of implementing the turquoise form of organization in modern enterprises

© Vinnichenko M., 2022

At this point, many organizational leaders are faced with the question of choosing the most appropriate management system and working with people within the organization. Old forms of organization become obsolete in modern times, and turquoise management can lead the firm to the most effective intermediate and final results, as well as avoid loss both in productivity and in young employees, who may not be satisfied with the current system of work organization within the company due to different principles of thinking, values and desires. The article deals with the characteristics of turquoise organization, the relevance and problems of its implementation in modern enterprises.

Keywords: turquoise organization, paradigm, self-organization, self-management, enterprise, values, integrity
