

**Бирюзовые организации VS
Воспитание в детских сообществах**



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

Такие компании похожи на живой организм. Они отличаются самоорганизацией и тем, что у них есть эволюционная цель и целостность. Рассмотрим подробнее.



МЕТАФОРА

Компания как живой организм

Люди в таких организациях думают о своих компаниях не как о механизмах или машинах, а как о живых организмах с душой, способных развиваться в нужном русле без менеджерского контроля и стратегических планов на год.



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.



Источник: [Фредерик Лалу. Открывая организации будущего](#). Глава 2.1. Три открытия и одна метафора

Холакратия – принцип жизнедеятельности «бирюзовых»

- **Личная ответственность каждого.** Модель холакратии предполагает отсутствие необходимости согласовывать каждое решение с начальством. Даже финансовое.
- **Отмена иерархии**
- **Отсутствие должностей.** Вместо этого между сотрудниками распределены «роли» которые в зависимости от обстоятельств и поставленных задач могут перераспределяться (даже в течение рабочего дня)
- **Открытость.** В холакратических компаниях вся информация предельно прозрачна.

Холакратия – принцип жизнедеятельности «бирюзовых»

- **не выносить** наверх ту проблему, которая касается только тебя
- **если ты нашёл решение общей проблемы** — вынеси наверх, чтобы его стали применять как правило
- **Децентрализация власти**, при которой любой сотрудник может влиять на принятие решений;
- **Круги**, в которые объединяются сотрудники для решения задачи; (советы дел! И другие проектные группы)
- **Роли**, которых у сотрудников может быть несколько в зависимости от компетенций.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – КЛЮЧЕВОЕ ПОНЯТИЕ

КОНЕЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕКА:

**«Принятие на себя риска и результатов
собственной деятельности при выполнении
поручения»**

«Директор ресторана должен есть то, что
приготовили его повара, тогда ресторан будет
работать хорошо»

Главные принципы «Бирюзовых»

Доверие

- Мы относимся друг к другу, исходя из предположения, что намерения у всех самые добрые
- Мы по умолчанию доверяем друг другу, пока нет оснований для недоверия
- Свобода и ответственность – две стороны одной медали

Главные принципы «Бирюзовых»

Информационные потоки и принятие решений

- Вся деловая информация является достоянием каждого.
- Каждый из нас в состоянии правильно реагировать на неприятные и деликатные известия.
- Мы верим в силу коллективного разума. никто не может превзойти в уме остальных. Поэтому все решения принимаются в процессе внутреннего консультирования.

Главные принципы «Бирюзовых»

Ответственность

- Каждый несёт полную ответственность перед организацией. Если мы считаем необходимым какие-либо действия, то обязаны обратить на это внимание остальных. Неприемлемо ограничивать беспокойность рамками выбранной роли и взятых на себя обязанностей.
- Не нужно стесняться напоминать другим об их обязанностях в форме замечания, пожелания или возражения.

Главные принципы «Бирюзовых»

Одинаковая ценность

- Мы все принципиально равноценны.
- В то же время мы считаем, что наше сообщество только обогатится, если мы позволим каждому члену вносить собственный уникальный вклад с учетом различий в обязанностях, образовании, опыте, интересах, навыках, чертах характера, мировоззрении и т.д.

-

Главные принципы «Бирюзовых»

Безопасность и комфорт

- Любую жизненную ситуацию можно оценивать как с позиции страха и разделения, так и с позиции любви и единения. Мы выбираем любовь и единение.
- Мы стремимся к созданию эмоционально и духовно безопасного окружения в коллективе, где каждый может вести себя естественно и быть самим собой.
- Мы приветствуем атмосферу ... (любви, заботы, признания заслуг, благодарности, любопытстве, радости, игры и т.д.).
- Нас не смущает употребление в коллективе таких слов, как забота, любовь, служение, высокая цель, душевность и т.д.

Главные принципы «Бирюзовых»

Преодоление разобщения

- Мы стремимся к созданию такого пространства, где будут уважать все стороны нашей натуры: интеллектуальную, физическую, эмоциональную и духовную, рациональную и интуитивную, женское начало и мужское.
- Мы признаём, что все мы глубоко взаимосвязаны, что все мы - часть большего целого, включающего природу и все формы жизни.

Главные принципы «Бирюзовых»

Обучение

- Любая возникшая проблема - это приглашение учиться и внутренне совершенствоваться. Мы всегда должны оставаться учениками. Мы никогда не сможем выучить все до конца.
- Неудача - всегда новая возможность, если мы отважно стремимся к высокой цели. Мы обсуждаем наши промахи открыто и учимся на них. Прятаться от проблемы или игнорировать возможность учиться на ошибках неприемлемо.
- Замечание по работе или уважительное противостояние - это наша помощь друг другу в процессе роста.
- Мы концентрируемся на сильных, а не слабых сторонах, на возможностях, а не на проблемах.

Главные принципы «Бирюзовых»

Взаимоотношения и конфликты

- Изменить других невозможно. Изменить можно только самого себя.
- Мы берём на себя ответственность за собственные мысли, убеждения, слова и действия.
- Мы не распространяем слухов. Мы не говорим о ком-либо за спиной.
- Разногласия мы улаживаем один на один, не втягивая в конфронтацию других людей.
- Мы не виним в своих проблемах других. Когда у нас появляется желание кого-то в чём-то обвинить, мы воспринимаем это как приглашение задуматься, а не являемся ли мы сами частью проблемы (и её решения).

Главные принципы «Бирюзовых»

Коллективная цель

- Мы смотрим на организацию как на живой организм, имеющий собственную эволюционную цель.
- Мы стараемся прислушаться и понять, какое направление развития предпочтительнее для организации, не забывая, что подталкивать её в том или ином направлении неприемлемо.

Главные принципы «Бирюзовых»

Личная цель

- Как ради самих себя, так и ради нашей организации мы обязаны выяснить, в чём состоит наше личное призвание и насколько оно созвучно с эволюционной целью организации.
- Мы стараемся выполнять наши обязанности от души, а не из эгоистических побуждений.

Главные принципы «Бирюзовых»

Планирование будущего

- Бесплезны попытки предсказать и контролировать будущее. Мы делаем прогнозы, только если того требуют конкретные решения.
- Жизнь развернётся перед нами более щедро и обильно, если мы откажемся от попыток контролировать будущее и начнём вместо этого просто ощущать перемены вокруг и реагировать на них.