



КЕЙС

«ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ «БИРЮЗОВОГО» УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ»

Что такое Бирюзовое управление?

Бирюзовые компании — живые организации или фирмы будущего, в которых все не так, как в привычных для России компаниях. В них практикуют не жесткий стиль руководства, а коучинг и самоуправление, вместо КРІ выступают ценности и цели. Теория бирюзовых организаций появилась много лет назад. Она основывается на законе спиральной динамики, который в 1966 году опубликовал американский доктор психологии Клер Грейвз. Согласно ему, человек в своем развитии поднимается по «лестнице». Каждой ступеньке ученый присвоил цвет. В 2014 году Фредерик Лалу «раскрасил» по аналогии компании — так и появилась концепция бирюзовой организации.

Пять стадий управления организациями

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.



Бирюзовые организации часто называют организациями будущего или живыми. В них отсутствуют КРІ, контроль со стороны руководства, да и самого руководства тоже нет.

Самое важное в бирюзовом управлении — эволюционная цель, миссия компании. Она направлена не вовнутрь организации, а вовне и имеет значение не только для клиента, но и для какого-то сообщества или, возможно, даже для государства. Так, основатель компании «ВкусВилл» Андрей Кривенко называет эволюционной целью своей компании продукты с честным составом во всех магазинах страны.

Второй важный принцип — самоуправление. Организация строится на отсутствии вертикали власти: минимум начальников и максимум свободы. В классической организации начальники отдают распоряжения и приказы, подчиненные их выполняют. Вторые при этом практически не участвуют в принятии решений. Такой подход не дает рядовым сотрудникам возможности проявиться, применить таланты и чувствовать себя частью команды с общей целью, а не простым винтиком в огромной машине. Бирюзовые организации, напротив, максимально горизонтальные. В руководстве для новых сотрудников в компании — разработчике компьютерных игр Valve (игры Counter-Strike, Dota 2 и др.) сообщается, что существует основатель, он же президент, который не является начальником: задачи любого уровня и сложности распределяются между самими коллегами. Кто задачу решает, тот и несет за нее ответственность. Это очень логично: странно нанимать человека с определенными компетенциями на какую-то позицию, а после тратить время на постановку ему задач, контроль их выполнения и нести ответственность за то, что он делает.

#### Сам себе начальник

В бирюзовых организациях нет должностных инструкций, каждый сотрудник берет на себя роли, дает соответствующие им обещания, обязательно получает обратную связь от команды по каждому из направлений. В процессе он может от каких-то ролей уйти и получить новые. Может присоединиться к любому проекту внутри компании. Даже наем новых сотрудников рекомендуется проводить всей командой, с которой потенциальный работник будет связан. Сотрудники зададут важные для своей работы вопросы и смогут понять, подходит ли им человек по духу. Команда же и несет ответственность за нанятого сотрудника.

Особое внимание уделяется людям в компании. Согласно исследованию консалтинговой группы Deloitte, 82% миллениалов утверждают, что будут более лояльны к своему работодателю, если тот предоставит гибкие условия работы: вариативность графика, часы присутствия в офисе и так далее. Четверть опрошенных подтвердила при этом готовность перерабатывать. Современному человеку важно иметь определенные свободы, а сильный контроль мешает компании развиваться. Качественные отношения внутри компании не могут строиться на контроле. Нависание контроля приводит к страху, а страх — к стремлению скрыть свои ошибки, из-за которого организация теряет реальное понимание происходящего. Ошибки надо разбирать, находить их причины и устранять, но не скрывать.

#### Все для людей

Существует страх, что если не контролировать сотрудников, дать им свободу, то они

попросту перестанут ходить на работу. Но опыт бирюзовых организаций показывает другое.

Калифорнийская компания Patagonia была основана в 1957 году и изготавливала альпинистские крючья, но постепенно выросла до ведущего производителя одежды для активного отдыха. Основное правило Patagonia — работать только с поставщиками, которые при производстве материалов придерживаются экологических норм. По сути, это их эволюционная цель. Отношения в компании строятся на доверии и понимании потребностей сотрудников. В офисе есть залы для занятия спортом, йогой, расположен развивающий детский центр для детей сотрудников, любой может спокойно пообедать с дочкой или сыном.

Отличный пример перехода к бирюзовому управлению — компания патронажных медработников Buurtzorg. Основатель Йос де Блок сам работал медбратом в организации, которая ставила сотрудников в жесткие рамки, прописывала поминутные регламенты и не поощряла какие-либо отступления. В сфере, где клиенты — болеющие пожилые люди, невозможно без человеческого участия и внимания.

Йос основал свою компанию, в которой медработники и пациенты становятся друзьями. Задачей компании стало не только качественное обслуживание, но и удовлетворение клиента, а целью — помочь больным и престарелым пациентам жить как можно более независимой и полноценной жизнью. Компания состоит из самоорганизующихся команд по 10-12 медработников, у которых нет руководителей и планов. Каждая группа сама решает текущие задачи и нанимает на работу коллег. Как итог: штат компании вырос от 10 человек до 9500. Новые сотрудники приводят за собой клиентов, с которыми работали на прежних местах.

Источники:

1. Как устроены бирюзовые организации: ищем отличия от обычных компаний.

Источник: <https://www.hr-director.ru/article/67045-biryuzovye-organizatsii-sozdaniye-kompanii-19-m4>

2. Бирюзовые организации.

Источник: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/>

3. Высшая цель: как принципы «бирюзового» управления реализуют в России.

Источник: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/363043-vysshaya-cel-kak-principy-byuryuzovogo-upravleniya-realizuyut-v-rossii>

**Задание:**

Каковы перспективы применения «Бирюзового управления» в российских компаниях?

Обоснуйте ответ.

Требования к решению кейса

Решение кейса должно быть представлено в виде письменного ответа:

1-2 страницы формата А4: расчеты, аналитические данные, ссылки на источники

информации. При решении кейса можно пользоваться **любыми** источниками.  
Основные критерии оценки:

При выставлении оценок за решение кейса будут использоваться следующие критерии:

- Качество проведенного анализа и аргументированность сделанных выводов.
- Логика и структура изложения.
- Использование теоретических концепций и теорий менеджмента.
- Нестандартность мышления при выработке решения.
- Учет современных экономических особенностей и условий.
- Актуальность и новизна представленных данных.
- В ответ должны быть включены как сведения о компаниях уже внедривших «Бирюзовое управление», так и о компаниях, которые в перспективе могли бы это сделать.