Создавая организации будущего

Фредерик Лалу

Поэтапное развитие человека. Направления и подходы.

Абрахам Маслоу проследил развитие *потребностей человека* (пирамида Маслоу):
от базовых потребностей к самоактуализации.

Есть другие взгляды. Рассмотрение через призму:

- *мировоззрения* (Гесбер и др.),
- *когнитивных навыков* (Пиаже),
- *ценностей* (Грейвз),
- *морального развития* (Кольберг, Гиллиган),
- *самоосуществления* (Левинджер),
- *духовности* (Фаулер),
- *лидерства* (Кук-Гройтер, Киган, Торберт).

Поэтапное развитие человека.

Независимо друг от друга эти исследования указывают на поэтап ное развитие человечества.

Мы не растем непрерывно, как деревья

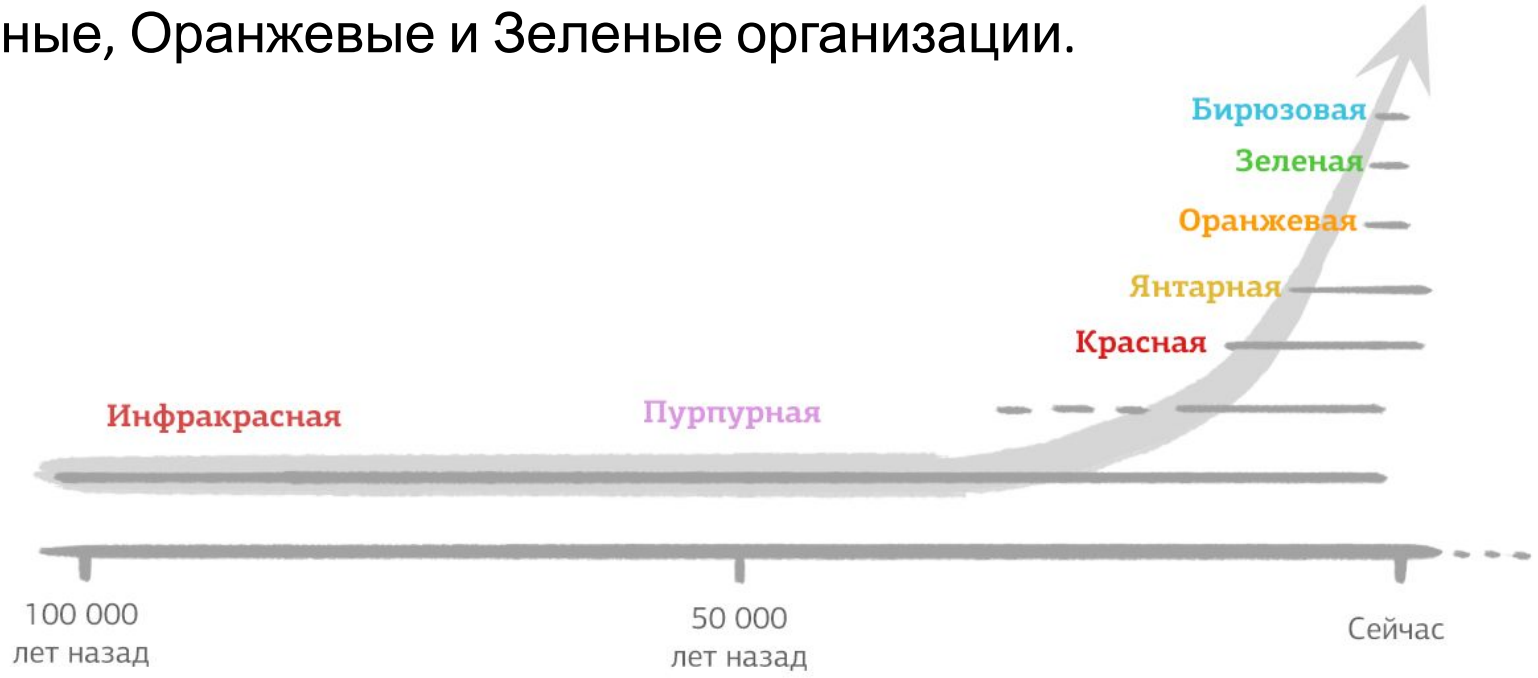
Мы эволюционируем резкими скачками, подобно гусенице, ста новящейся бабочкой, или головастику, превращающемуся в ля гушку.

Этапы развития человечества.

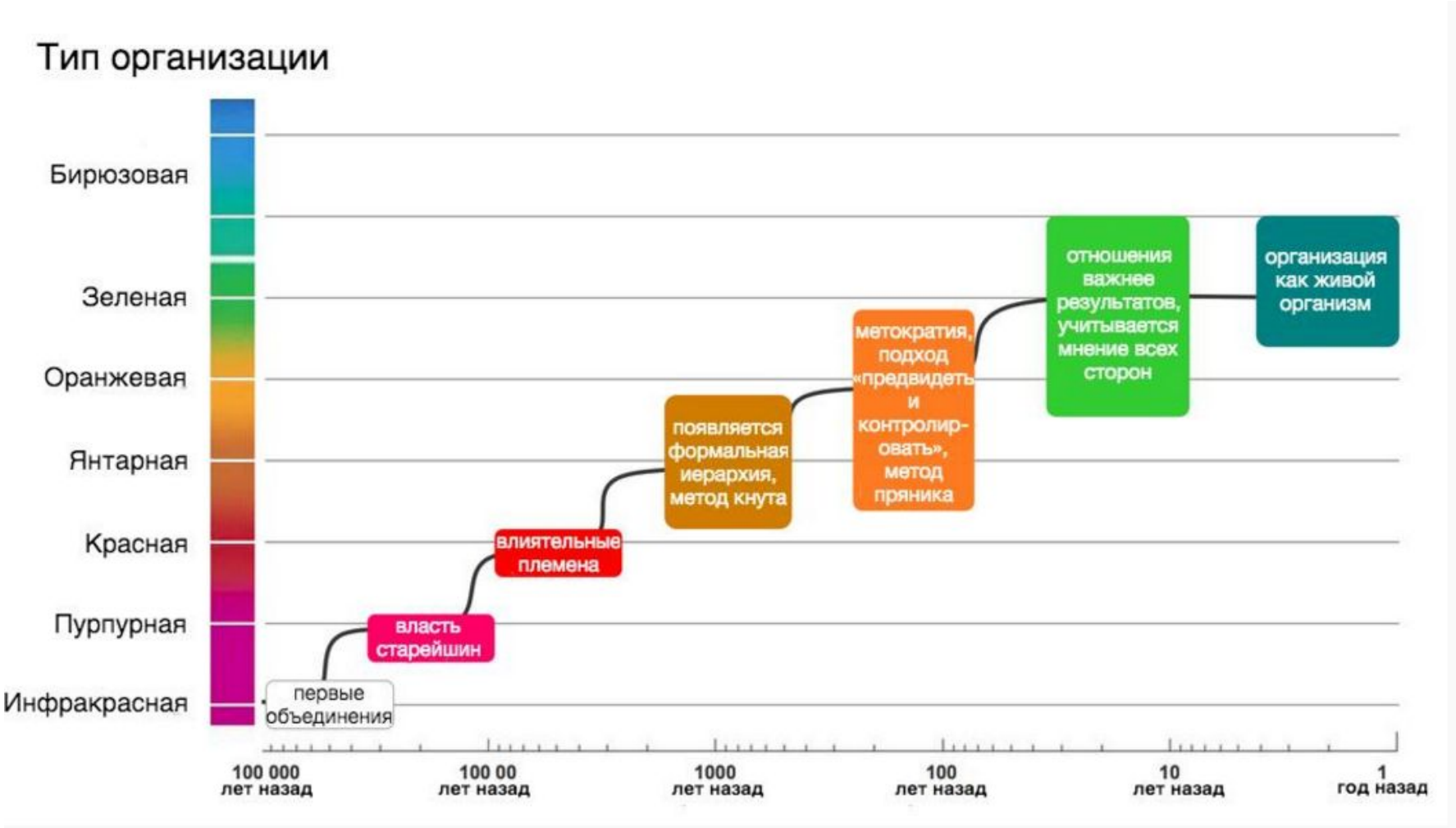
Расположим этапы развития человеческого и организационного сознания в хронологическом порядке.

Эволюция ускоряется. Никогда прежде за все время существо вания человечество не оперировало таким количеством раз личных моделей одновременно.

Сейчас можно найти функционирующие бок о бок Красные, Ян тарные, Оранжевые и Зеленые организации.



Нет ничего сильнее идеи, время которой пришло.
Виктор Гюго



КРАСНЫЕ организации

- Постоянное употребление власти вожаком с целью держать в повиновении подчиненных.
- Скрепляет организацию страх.
- Стремительная реакция на цели в краткосрочной пер спективе.
- Процветают в неупорядоченной окружающей среде

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА: **Хищник**

ПРИМЕРЫ:

- Мафия
- Уличные банды
- Незаконные вооруженные формирования

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

- Разделение труда
- Право лидера принимать решение

Метафора: БАНДА

ЯНТАРНЫЕ (Конформистские) организации

- Чрезвычайно формализованные роли внутри иерархической пирамиды.
- Менеджмент — сверху вниз, управление и контроль (что именно сделать и как именно сделать).
- Стабильность при неукоснительном соблюдении порядка выполнения процессов превыше всего.
- Будущее состоит в повторении прошлого

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА: **патерналистско-авторитетный**

ПРИМЕРЫ:

- Католическая церковь
- Армия
- Большинство госучреждений
- Система образования

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

- Формализованные роли (стабильные и регулируемые иерар хии)
- Процессы (действия в долгосрочной перспективе)

Метафора: АРМИЯ

ОРАНЖЕВЫЕ (Конкурентные) организации

- Цель — победить в конкурентной борьбе, по лучить прирост и прибыль.
- Новаторство — способ вырваться вперед.
- Управление по целям (управление и контроль — что именно сделать, свобода — как именно сде лать)

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА: **ориентированный на цель**

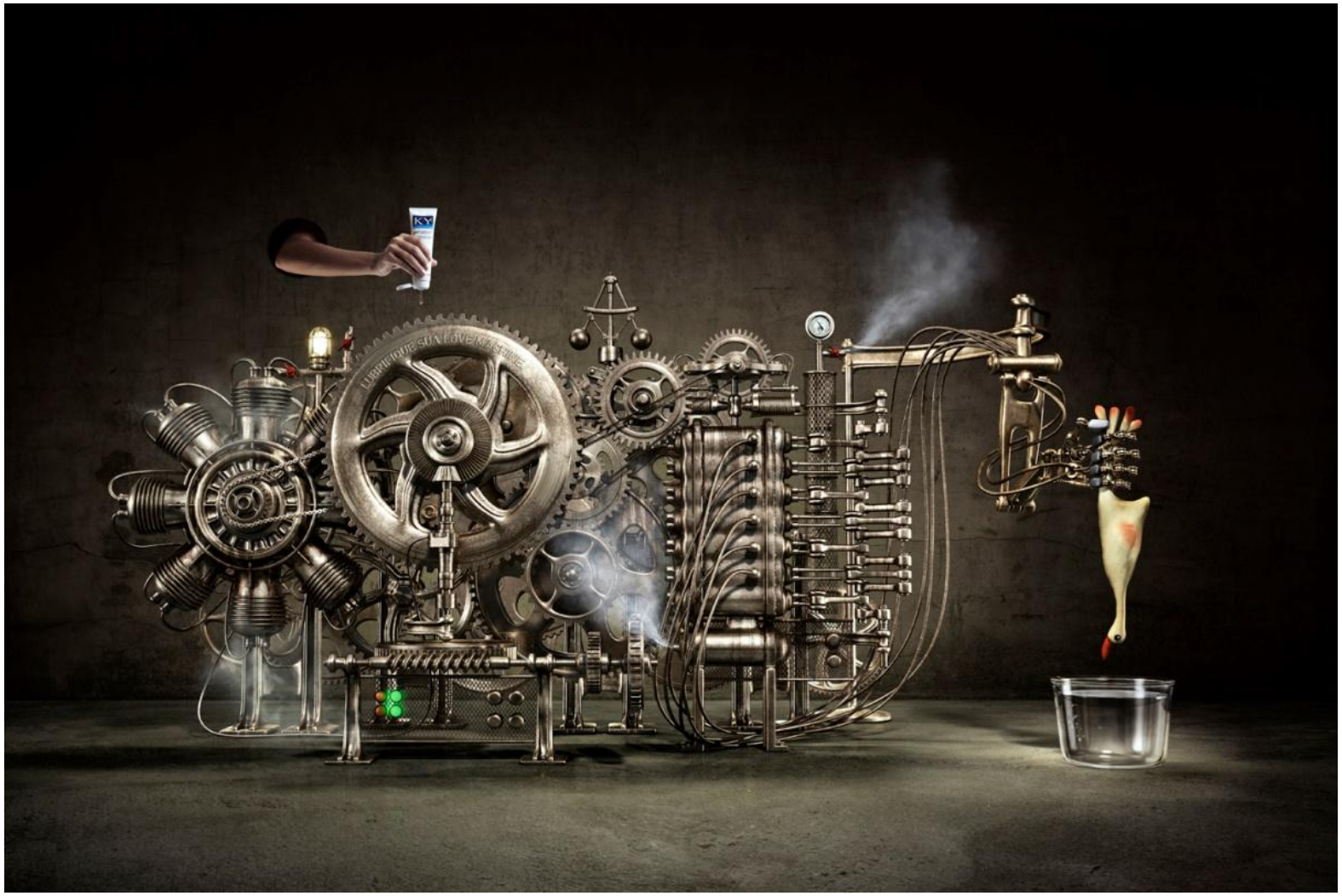
ПРИМЕРЫ:

- Международные корпорации
- Частные школы

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

- Новаторство
- Ответственность

Метафора: МАШИНА



ЗЕЛЁНЫЕ (Плюралистические) организации

Внутри традиционной иерархической пирамиды внимание сосредоточено на культуре и расширении полномочий, чтобы сотрудники были чрезвычайно высоко мотивирова ны

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА:
Консенсус, служение, включение каждого

ПРИМЕРЫ:

Организации, несущие определенную культуру

- «Юго-восточные авиалинии» (Southwest Airlines),
- «Бен и Джерри» (Ben & Jerry's)

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

- Расширение полномочий
- Культура, основанная на разделяемых всеми сотрудни ками духовных ценностях
- Увеличение числа заинтересованных сторон

Метафора: СЕМЬЯ

Бирюзовая / Изумрудная организация

Самоуправление заменяет иерархическую пирамиду.

Организация рассматривается как живое существо, со своим собственным творческий потенциал и эволюционной целью.

Распределённое руководство,
Цель в качестве первичного мотиватора и мерила

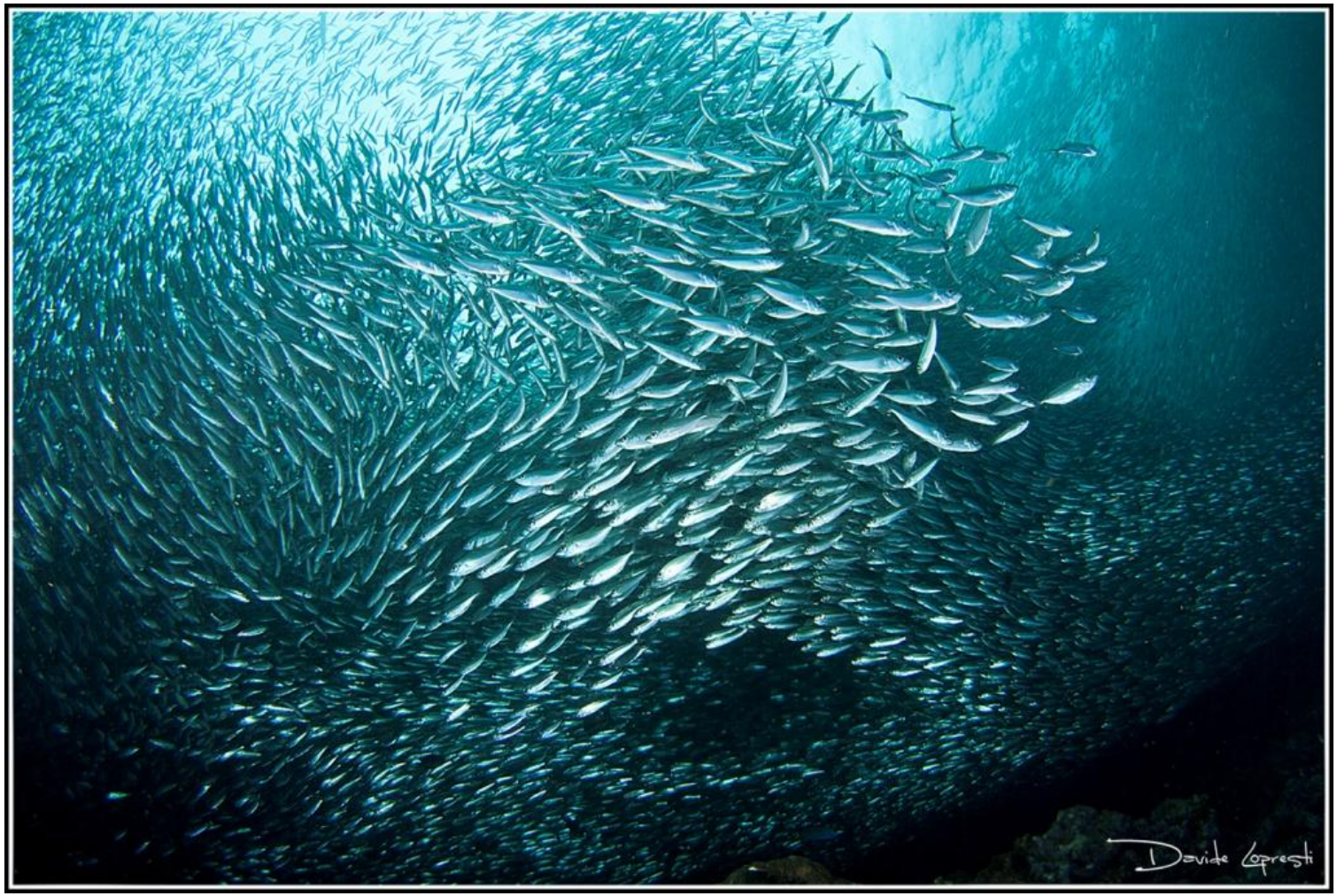
ПРИМЕРЫ:

- Patagonia
- FAVI
- Buurtzorg

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ:

- Самоуправление
- Целостность
- Эволюционная цель

Метафора: ЖИВОЙ ОРГАНИЗМ



Что провоцирует человека перейти на более позднюю, более сложную стадию сознания?

Каждый вызов, который бросает вам жизнь,
это распутье.
У вас есть возможность выбрать —
идти назад, идти вперед,
сдаться, открыть новый путь.
Ифеани Энок Онуоха

Что определяет, в какой парадигме работает организация?

Модель поведения человека.

- Человеческие существа сложны и свес ти сознание к одной стадии невозможно.
- Каждый этап эволюции включает в себя предыдущий и выходит за его пределы.
- В лучшем случае можно говорить, что в определенный момент человек «дей ствует на основе» одной из моделей.

Развитие через Само-идентификацию и изменение стандартов

КРАСНЫЙ – Удовлетворение потребностей
ЯНТАРНЫЙ - правила и нормы группы
ОРАНЖЕВЫЙ - эгоистические амбиции

Индикаторы перехода от внешнего к внутреннему

КРАСНЫЙ – дай мне то, что я хочу
ЯНТАРНЫЙ - соответствующий социальным нормам
ОРАНЖЕВЫЙ - эффективность и успех
ЗЕЛЕНЫЙ - принадлежность и гармония

БИРЮЗОВЫЙ - внутренняя правота, услуги для мира, призвание / предназначение

ВНЕШНЕЕ → **ВНУТРЕННЕЕ**

Переход к БИРЮЗОВЫМ

- Жизнь как путешествие, которое разворачивается без заранее запланированной цели и маршрута
- Внутренние критерии, чтобы осознать свою истинную сущность и работать в направлении своего призвания
- Хорошо прожитая жизнь порождает успех, прибыль и т.п., не наоборот
- Акцент на сильных сторонах, а не на неудачах
- Нет ошибок, лишь возможности для обучения
- Мудрость за пределами рациональности
- «И-и» мышление вместо «либо-либо»
- Объединение разума-тела-души
- Быть верным себе
- Стремление к целостности для себя, других, всей жизни

Примеры БИРЮЗОВЫХ организаций

AES - Энергетика / Глобальная / 40 000 чел. / коммерческая
BSO/Origin - ИТ-консалтинг / Глобальная / 10 000 чел. (в 1996) / коммерческая
Buurtzorg - Здравоохранение / Нидерланды / 7000 чел. / НКО
ESBZ - Школа (классы 7-12) / Германия / 1 500 уч-ков, сотрудников и родителей / НКО
FAVI - Металлопроизводство / Франция / 500 чел. / коммерческая
Heiligenfeld - Психиатрические больницы / Германия / 600 чел. / коммерческая
Holacracy - Организационная модель
Morning Star – Переработка / организации питания / США / 400-2400 чел. / коммерческая
Patagonia - Одежда / США / 1350 чел. / коммерческая
RHD - Социальные услугиСША—4000 чел. / НКО
Sun Hydraulics – Гидравлические компоненты / Глобальная / 900 чел. / коммерческая

Достижения БИРЮЗОВОЙ парадигмы

Самоуправление

Эффективно решают задачи любого уровня сложности, ис пользуя систему, основанную на взаимодействии рав ноправных коллег. В этой системе нет нужды ни в иерар хии, ни в консенсусе.

Целостность

Разработан набор согласованных практик, побуждающих заново обратиться к нашей внутренней целостности и быть на работе тем, кто мы есть на самом деле, а не только демонстрировать узкопрофессиональные качества. Не тре буется демонстрировать только мужественную решимость, уверенность в себе, силу, а сомнения и слабости скрывать.

Эволюционная цель

Членов организации побуждают не стараться предвидеть изменения и контролировать будущее, а вслушаться и по нять, чем хочет стать организация, какой цели ей хочется служить.

Бирюзовые практики самоуправления

- Самоорганизующиеся команды
- Поддержка коуча (наставника), когда необходимо
- Нет функциональных разделений
- Планёрки и собрания только когда возникает потребность
- Радикально упрощается Управление проектами
- Минимальные планы и бюджеты
- Меняющиеся роли (в т.ч. взаимозаменяемость)
- Принятие решений децентрализовано (технологические советы)
- Прозрачность любой информации в режиме реального времени, включая финансы
- Любой может потратить любую сумму денег, предусмотренную технологическим процессом, без дополнительных согласований
- Прописанный многоступенчатый процесс разрешения конфликтов
- Фокусировка на производительности команды, равномерный процесс для индивидуальных аттестаций
- Самостоятельно установленные оклады, равномерно откалиброванные
- Никаких бонусов, участия в прибылях

БИРЮЗОВЫЕ принципы целостности

- самостоятельно оформленные теплые пространства без маркеров статуса
- ясные ценности определяют основные правила, постоянное обсуждение общих ценностей
- «тихие» комнаты, практика медитаций, супервизия команды, коучинг
- практика рассказывания историй для поддержки самораскрытия и построения коммуникаций в команде
- отсутствие названия должностей и их описания, чтобы позволить индивидуально формировать роли
- честное обсуждение индивидуальных временных обязательств
- определены форматы и правила для разрешения конфликтов
- специальные форматы для совещаний, регулирующие эго
- поощрение инициатив
- интервью будущих коллег, внимание на совместимость с организацией
- личная свобода для обучения, фокус на саморазвитии
- заботливая поддержка, чтобы превратить увольнение в возможность обучения

БИРЮЗОВЫЕ практики формирования эволюционной цели

- организация рассматривается как живое существо со своей собственной эволюционной целью
- стратегия органически вытекает из коллективного разума самоуправления сотрудниками
- принятие решений через слушание целей организации (все вместе, большие группы, медитации...)
- понятие конкуренции неактуально
- рост и доля рынка важно только в той мере, как сильно они помогают достичь цели
- прибыль как запаздывающий индикатор: придет естественно, когда делаешь правильно
- маркетинг наоборот: предложение определяется целью
- „чувствовать и реагировать“ вместо планирование/бюджетирование/контроль
- нет или упрощены бюджеты, нет отслеживания отклонений, нет контрольных маркеров
- „управление изменениями“ уже не актуально ,так как организация постоянно адаптируется изнутри
- поставщики выбираются на совместимость с целями организации
- полная прозрачность приглашает посторонних вносить предложения, чтобы лучше добиться цели

БИРЮЗОВОЕ

самоуправление

ДОВЕРИЕ

Мы относимся друг к другу, исходя из предположения, что **намерения** у всех самые **добрые**.

Мы по умолчанию **доверяем** коллегам, пока нет доказательств, что доверие не заслуженно.

Свобода и **ответственность** – две стороны одной медали.

Информационные потоки и принятие решений

Вся деловая **информация** является **достоянием каждого**.

Каждый из сотрудников 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** (advice process).

Ответственность

Каждый несет полную ответственность перед организацией. Если мы считаем необходимыми какие-либо действия, то обязаны обратить на это внимание остальных. **Неприемлемо ограничивать** обеспокоенность рамками выбранной роли и взятых на себя обязанностей.

Не нужно стесняться **напоминать** другим об их обязанностях

БИРЮЗОВАЯ целостность

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.

Безопасное и комфортное рабочее место

Любую жизненную ситуацию можно оценивать как с позиции страха и разделения, так и с позиции любви и единения.

Мы стремимся к созданию **эмоционально и духовно безопасного окружения на работе**, где каждый может вести себя естественно и быть самим собой.

Мы приветствуем атмосферу любви, заботы, признания заслуг, благодарности, любопытства, радости, игры и т.д.

Нас не смущает употребление на рабочем месте таких слов, как забота, любовь, служение, высокая цель, душевность и т.д.

Преодоление разделения

Мы стремимся к созданию такого рабочего места, **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

БИРЮЗОВАЯ целостность

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.

Замечания 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.

Взаимоотношения и конфликты

Изменить других невозможно. Изменить можно только самого себя.

Мы берем 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 чем-то обвинить, мы воспринимаем это как приглашение задуматься, а не являемся ли мы сами частью проблемы (и ее решения).

БИРЮЗОВАЯ эволюционная цель

Коллективная цель

Мы смотрим на организацию как на одухотворенный организм, имеющий собственную эволюционную цель.

Мы стараемся вслушаться и понять, какое направление развития предпочтительнее для организации, не забывая, что подталкивать ее в том или ином направлении неприемлемо.

Личная цель

Как ради самих себя, так и ради нашей организации мы обязаны выяснить, в чем состоит наше личное призвание и насколько оно созвучно с эволюционной целью организации.

Мы стараемся выполнять наши обязанности от души, а не из эгоистических побуждений.

Планирование будущего

Бесполезны попытки предсказать и контролировать будущее. Мы делаем прогнозы, только если того требуют конкретные решения.

Жизнь развернется перед нами более щедро и обильно, если мы откажемся от попыток контролировать будущее и начнем вместо этого просто ощущать перемены вокруг и реагировать на них.

Прибыль

В долговременной перспективе высшая цель организации и необходимость получать прибыль не соперничают друг с другом. Если сосредоточиться на достижении высокой цели, прибыль не замедлит себя ждать.

Новые возможности БИРЮЗОВЫХ организаций

Освобождение ранее недоступных энергий

Через цель

Индивидуальных энергий усиливаются, когда люди отождествляют себя с большой целью.

Через распределение энергии

Самоуправление создает огромную мотивацию и энергию. Мы перестанем работать на босса и начать работать, чтобы соответствовать нашим внутренним стандартам, которые, как правило, гораздо выше.

Через обучение

Самоуправление является мощным стимулом для непрерывного обучения. И определение обучения является более широким и включает не только навыки, но и все поле внутреннего развития и личностного роста.

За счет лучшего использования талантов

Люди больше не должны принимать роли от руководства, которые могут не соответствовать их таланту, чтобы добиться прогресса в своей карьере. Подвижное распределение ролей (вместо стандартных должностных инструкций) также позволяет лучше соотносить талант с ролью.

Меньше потери энергии для подпитки ЭГО

Меньше времени и энергии уходит на попытку удовлетворить босса, расталкивания соперников для продвижения по службе, пытаясь правильно и хорошо выглядеть, сваливая проблемы на других, и так далее.

Меньше потери энергии для соответствия

Нет необходимости заниматься внутренней политикой, управлением, громоздкой внутренней отчётностью.

Меньше потери энергии в совещаниях

В структуре пирамиды встречи необходимы на каждом уровне, чтобы собрать, упаковать, фильтровать и передавать информацию, для её течения вверх и вниз по цепи командования. В самоуправляемых структурах потребность в этих встречах отпадает почти полностью.

Новые возможности БИРЮЗОВЫХ организаций

Осваивать и направлять энергию с большей ясностью и мудростью

Через улучшение восприятия

Через самоуправление каждый сотрудник может воспринять окружающую действительность и действовать в соответствии с этим знанием. Информация не потеряется при фильтрации на своем пути вверх по иерархии, прежде чем достигнет лица принимающего решения.

Через улучшение процесса принятия решений

Внутренне консультирование даёт право людям принимать решения на должном уровне с участием соответствующих и знающих коллег. Решения основываются не только на рациональном, но на мудрости, эмоциях, интуиции и эстетике.

Через большое поле принимаемых решений

В традиционных организациях есть небольшое кол-во управленцев, чтобы принимать решения. В самоуправляемых структурах тысячи решений принимаются везде, все время.

Через сокращение времени на принятие решений

Как говорится, когда рыбак чувствует рыбу в конкретном месте и будет ждать, пока его босс дает свое одобрение, чтобы бросить сеть – рыба оттуда уже уплывёт.

Через выравнивание решений и действий с эволюционной целью

Если мы считаем, что организация имеет собственное ощущение направления, своего эволюционного предназначения, то люди, которые согласовывают свои решения с этой целью будет плыть, подгоняемые попутным ветром эволюции.

Сердце каждой организации — лич ность, готовая исследовать новые возможности.
М. Уитли, М. Келлнер-Роджерс

Когда мысли о себе и о самосохранении уходят на второй план, мы претерпеваем истинно героический переворот в нашем сознании.

Джозеф Кэмпбелл

ОРГ-Мастерская
Факультета ИШиПо 2015-2016:

Татьяна Ганф
Татьяна Василич
Наталья Король
Иван Ниненко

Фёдор Моросеев
Александра Данилевская
Зоя Афанасьева
Роман Любимов