

Открывая организации будущего

Фредерик Лалу

Reinventing organizations

Frederic Laloux

1. Большинство современных глобальных корпораций относится к оранжевому типу. Они ориентированы на ответственность, инновации и меритократию («власть достойных»).
2. После красной «банды», янтарной «армии», оранжевой «машины» и зеленой «семьи» наступает время новой организационной метафоры teal — организации как живого организма.
3. Переход на уровень teal означает революционное изменение в сознании. Люди впервые понимают, что их парадигма включает все прошлые.
4. Главные структурные принципы teal — децентрализация, самоуправление и сокращение планово-контрольных функций.
5. Практики цельности в teal-организациях включают внимание к ценностям, стремление сделать работу продолжением жизни, коучинг и менторство, отказ от признаков статуса.
6. Для teal-организаций в первую очередь важно осуществлять свою миссию, а прибыль и доля рынка — естественное следствие глубокой приверженности своим ценностям.
7. Для рождения teal-организации нужны всего два условия: лидер компании (а в идеале несколько ее руководителей) должен иметь teal-уровень развития; владельцы организации должны понимать и принимать teal-видение мира.
8. Самоуправление в teal-организации основано на доверии, открытости информации и ответственности каждого.
9. Ядро культуры teal-организации — общая, разделяемая всеми цель существования организации и признание ценности каждого сотрудника.
10. Управление в teal-организации осуществляется через ролевые модели: лидер своим примером транслирует ценности и образцы желаемого поведения.

Открывая организации будущего

Фредерик Лалу

Бирюзовые (Teal) организации отражают стадию развития общества и построены на принципах децентрализации и ответственности ее членов.

Green Плюралистическая

Сохраняет классическую пирамидальную структуру. Фокус на культуре и передаче полномочий вниз для достижения супермотивации.

Организации, движимые культурой, — Southwest Airlines

- Полномочия
- Культура, основанная на ценностях
- Учет интересов 360%



Teal Эволюционная

Эволюционно развивающаяся организация. Самоуправление в рамках законов и правил эволюции. Самая большая свобода и ответственность каждого участника.

- Самоуправление
- Цельность
- Эволюционная цель

Amber Конформистская

Формальные роли в организационной пирамиде. Контроль сверху вниз — что и как делается. Будущее — повторение прошлого.

Церковь
Армия
Министерство
Образование

- Формальные роли
- Процессы



Orange Достиженческая

Главное — победить конкурентов. Прибыль и рост. Инновации — главный козырь. Управление по целям и контрольным показателям. Контроль за тем, что делается, свобода в том, как делается.

Современные международные компании

- Инновации
- Ответственность
- Меритократия

Red Импульсивная

Постоянное проявление силы лидером. Страх держит организацию под контролем. Краткосрочное видение. Процветает в хаосе.

Мафия
Уличные банды

- Разделение труда
- Появление системы командования



Принципы и практики teal-организаций

Главный принцип бирюзовой организации – отсутствие боссов



Практики самоуправления

- Совет вместо указания.
- Человек на любой позиции — личность, достойная уважения.
- Информация доступна всем.
- Конфликт? Решай сам, действуй по инструкции.
- Очевидность результата команды.
- Увольнения редки и являются решением команды.
- Зарплата — решение команды и самого сотрудника.



Практики цельности

- Человеческое отношение к каждому.
- Внимание к ценностям.
- Все сотрудники на едином уровне понимания внутренней культуры.
- Офисные пространства не делятся по статусам.



Практики следования эволюционной цели

- Компания конкурирует со «старым» образом мышления, а не с другими компаниями.
- Компания культивирует открытость.
- Довериться ощущениям.
- Поощрение духовных практик.
- Любой человек может говорить от имени организации.
- Живой обмен информацией.
- Внимание к возможностям, приходящим извне.

Культура teal-организаций



Самоуправление, основанное на доверии, открытости информации и ответственности каждого



Цельность и признание ценности всех сотрудников



Наличие общей, разделяемой всеми цели существования