

Эволюция и типы организаций

Лекция 1

Старейшие организации



Орден св. Бенедикта
~529 н.э.



Отель
Nishiyama Onsen Keiunkan
~705 н.э.



Ресторан
Stiftskeller St. Peter
~803 н.э.

ФРЕДЕРИК ЛАЛУ



Открывая организации будущего

Захватывающее исследование! Поистине новаторская работа, подобной которой еще не было написано.

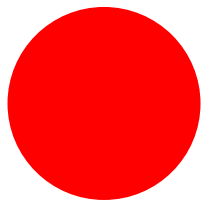
Кен Уилбер, ученый, философ и писатель

Доисторические организации

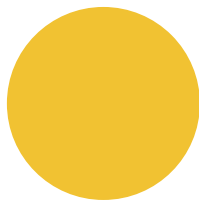


- Небольшие группы
 - Сложность связей (число Данбара)
 - Недостаток ресурсов
- Собираательство
 - Разделения труда ограничено
- Причина и следствие осознаются плохо

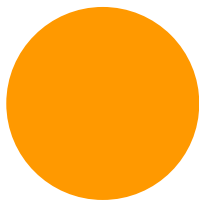
Типы организаций



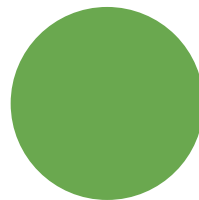
Красный
Red



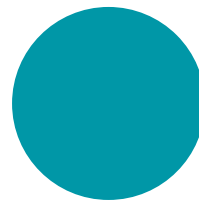
Янтарный
Amber



Оранжевый
Orange



Зеленый
Green



Бирюзовый
Teal

Красная организация



Красная организация

Импульсивная парадигма

- Появление власти вождя
- Осознание своего ничтожества
- Власть силы
- Импульсивность
- Осмысленное разделение труда
- Рабство
- Управление тысячами людьми
- Враждебная окружающая среда

Организация

- Небольшие армии вчера, банды -- сегодня
- Злоупотребление силой и властью
- Волчья стая
- Требуется постоянное подтверждение власти
- Только 2-3 уровня иерархии
- Ненадежность
- Страх и подчинение удерживают от распада

Янтарная организация



Янтарная организация

Конформистская парадигма

- Консерватизм
- Причина-следствие (законы Ньютона)
- Дисциплина и прогнозирование будущего =>развитие земледелия
- Осознание чувств и интересов других
- Групповое мышление, этноцентризм
- Мораль
- Авторитет связан с социальной ролью
- Классовое расслоение

Организация

- Понятие процесса
- Долгосрочное планирование
- Иерархия, субординация и роли
- Церковь как пример для подражания
- Обдумывание сверху, реализация снизу
- За сотрудниками необходим постоянный контроль
- Новшества, критическое мышление и самовыражение не нужны
- Карьера ограничена
- Автономность, закрытость

Оранжевая организация



Оранжевая организация

Конкурентная парадигма

- Мир как сложный механизм
- Мерило не мораль, а эффективность
- Цель жизни -- преуспеть
- Предпринимательство, исследование мира, скептицизм
- Но погоня за сиюминутной прибылью, культ потребления, долговая нагрузка, эксплуатация невозполнимых ресурсов
- Мировоцентризм
- Возможность самореализации

Организация

- Новаторство, инновации как возможность
- Процессы + проекты
- Усложнение структуры управления
- Предвидеть изменения и контролировать ситуацию
- Делегирование полномочий (?)
- Управление по целям, мотивация
- Меритократия, службы HR, KPI
- Отказ от символов социального статуса, важно выглядеть успешным
- Организации как машины
- Рост ради роста

Зеленая организация



Зеленая организация

Плюралистическая парадигма

- Не все меряется деньгами, важны чувства, гармония, кооперация
- Поиск выгоды для человечества
- Отношения ценнее результатов
- Процесс принятия решения снизу вверх, учет мнений каждого

Организация

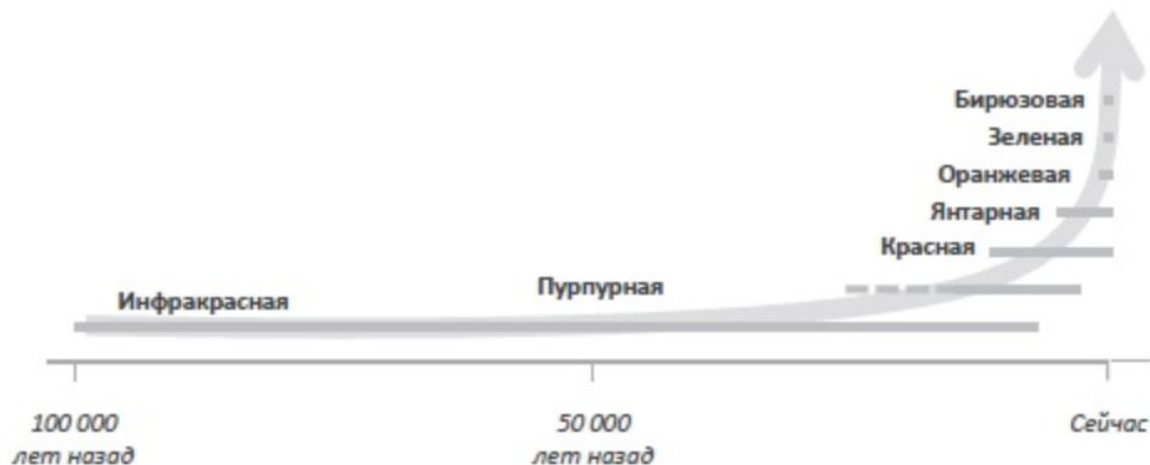
- Отказ от иерархии и подчинения (частичный)
- Расширение полномочий, поощрение самостоятельности
- Готовность к разделению власти
- Фокус на ценностях компании, постоянное обучение персонала
- Увеличение числа стейкхолдеров
- Семья как метафора

Сравнительная таблица

Цвет	Описание	Метафора	Открытия	Примеры
	Власть лидера. Страх как мотивация. Импульсивность. Краткосрочная перспектива.	Волчья стая	Разделение труда Право лидера принимать решение	Мафия Уличные банды
	Иерархия. Роли. Менеджмент сверху вниз. Стабильность прежде всего. Следование порядку. Консервативность.	Армия	Формализованные роли Иерархия Процессы	Церковь Армия Система образования Госучреждения
	Цель -- победить конкурентов и заработать прибыль. Новаторство. Управление по целям.	Машина	Новаторство Ответственность Меритократия	Корпорации Инвестиционные банки Частные школы
	Иерархия, но с фокусом на культуру и расширение полномочий.	Семья	Расширение полномочий Разделяемая всеми культура Увеличение числа стейкхолдеров	Организации, несущие культуру (Southwest Airlines, Zappos)

Сосуществование разных типов

- Эволюция приводит к **усложнению** структур, а не к их улучшению
- Компании разных типов могут сосуществовать и делают это
- Внутри компании на разных уровнях могут использоваться разные подходы



Бирюзовая организация



Бирюзовая организация

Саморганизующая парадигма

- Самоуправление
- Стремление к целостности
- Эволюционное развитие

Организация

- Самоуправление за счет взаимодействия равноправных коллег
- Отсутствие иерархии
- Принятие решений путем переговоров и консенсуса
- Теория Y
- Осмысленность труда
- Внутренняя мотивация сильнее внешней
- Усиление влияния HR
- Прибыль как воздух -- необходим для жизни, но не определяет ее

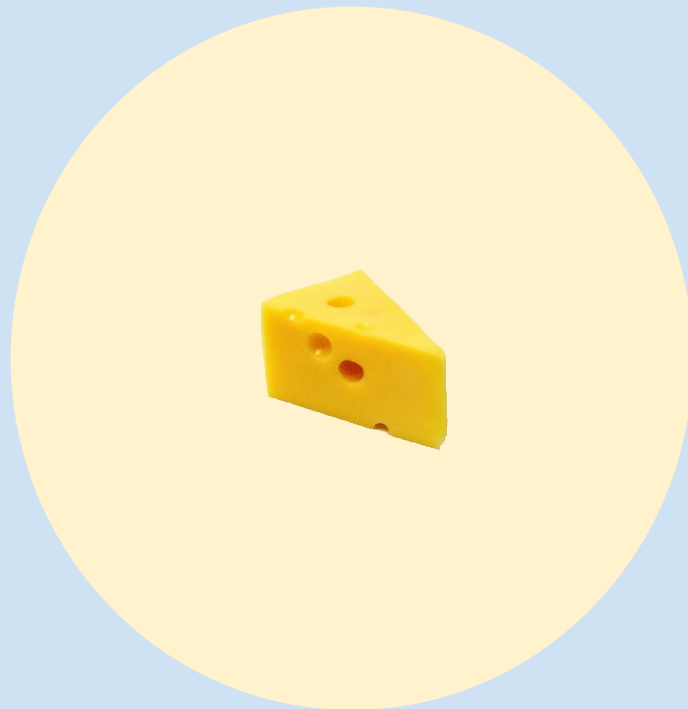
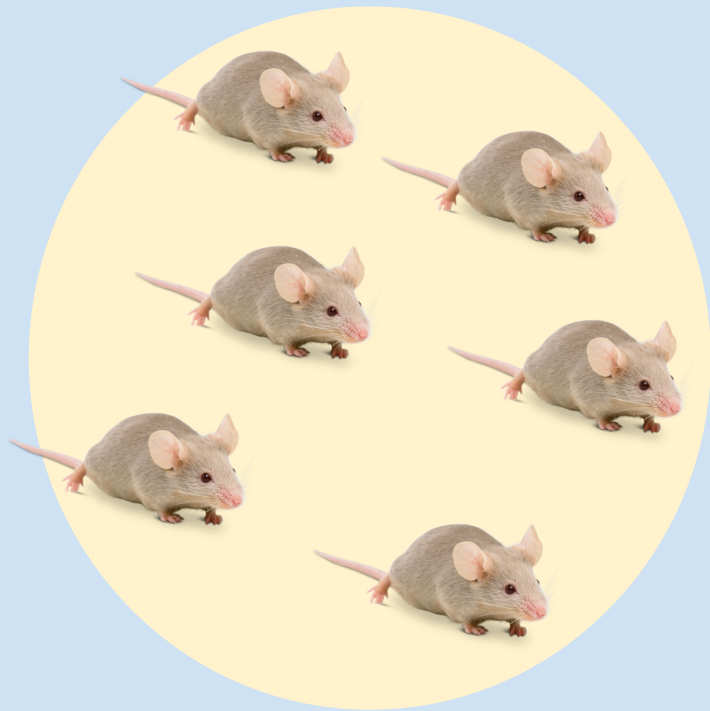
Компания Valve



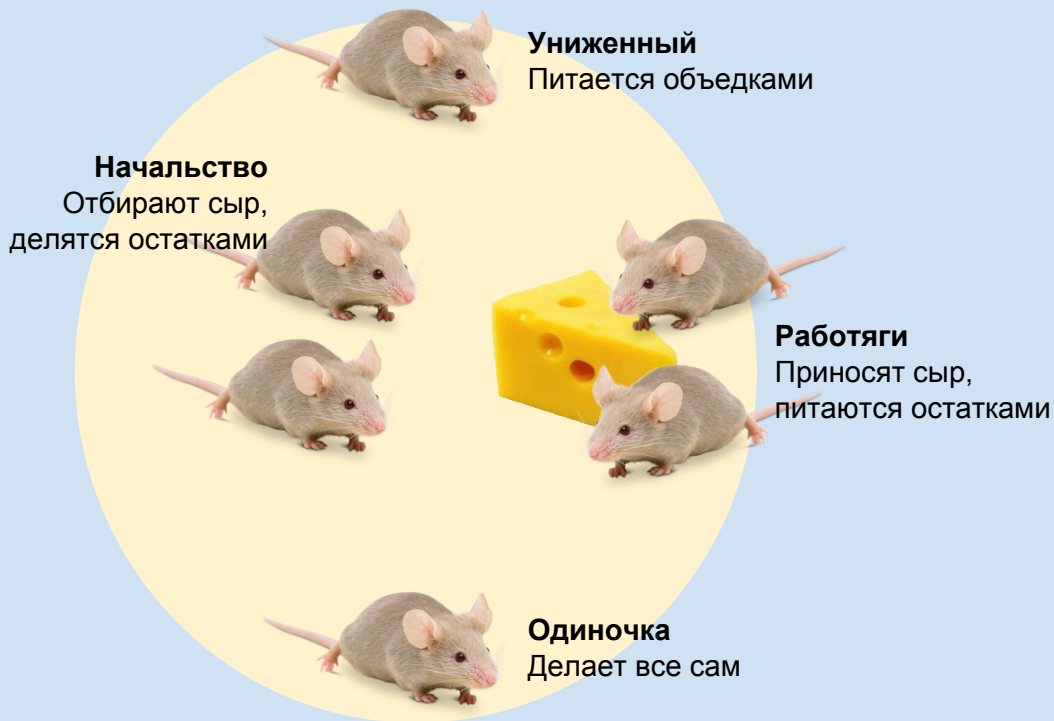
- Продукты:
 - Half-Life
 - Counter Strike
 - Dota 2
 - Portal
 - Steam
- Нет боссов и начальников, сотрудники тратят на свои продукты 100% времени
- Спонтанный порядок, сотрудники голосуют за новые проекты колесиками кресел
- Поиск T-shaped персон выступая площадкой для них



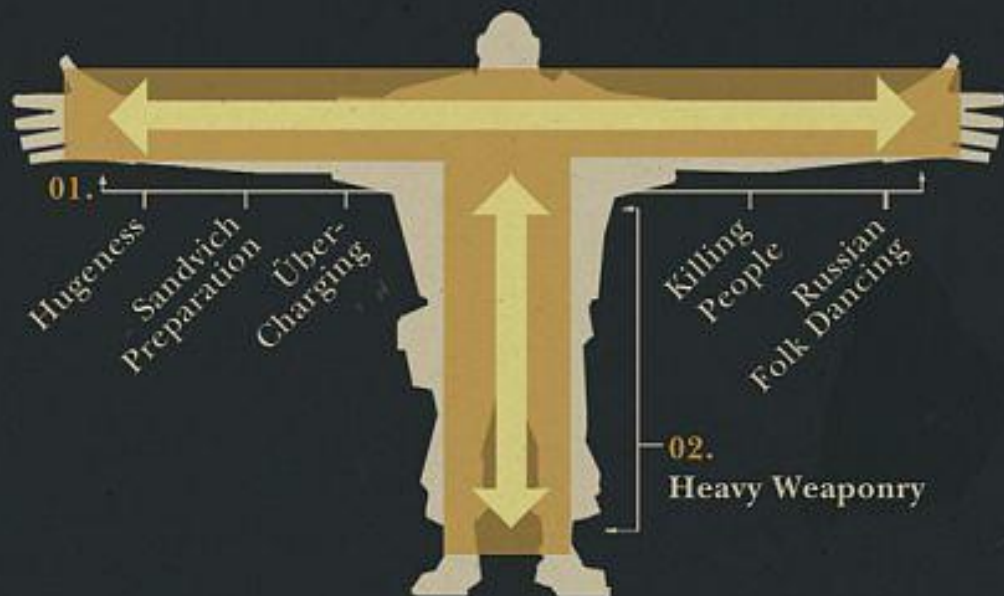
Спонтанная иерархия



Спонтанная иерархия



T-SHAPED MODEL: EMPLOYEE



01. Broad-range generalist 02. Deep expertise in one area

Теории X и Y

Теория X

- Рабочим по природе не нравится работа
- Нужен жесткий контроль
- Система вознаграждений/наказаний
- Необходимости иерархии
- Лидер -- надсмотрщик и контролер

Теория Y

- Рабочие амбициозны, креативны, обеспечивают самоконтроль
- Мотивация -- удовлетворение от выполненной работы
- Создание правильных условий, поощрение инициативности
- Лидер -- катализатор процесса

Сравнительная таблица

Цвет	Описание	Метафора	Открытия	Примеры
	Власть лидера. Страх как мотивация. Импульсивность. Краткосрочная перспектива.	Волчья стая	Разделение труда Право лидера принимать решение	Мафия Уличные банды
	Иерархия. Роли. Менеджмент сверху вниз. Стабильность прежде всего. Следование порядку. Консервативность.	Армия	Формализованные роли Иерархия Процессы	Церковь Армия Система образования Госучреждения
	Цель -- победить конкурентов и заработать прибыль. Новаторство. Управление по целям.	Машина	Новаторство Ответственность Меритократия	Корпорации Инвестиционные банки Частные школы
	Иерархия, но с фокусом на культуру и расширение полномочий.	Семья	Расширение полномочий Разделяемая всеми культура Увеличение числа стейкхолдеров	Организации, несущие культуру (Southwest Airlines, Zappos)
	Самоуправление. Организация как живой организм. Цель -- реализовать свой потенциал.	Организм	Самоуправление Целостность	Valve Другие пионеры