

Цвета организационной культуры

Аренков И.А.¹, Зябриков В.В.¹

¹ Санкт-Петербургский государственный университет

Статья в журнале

Лидерство и менеджмент (РИНЦ, ВАК)

[опубликовать статью](#) | [оформить подписку](#)

[Том 11, Номер 3 \(Июль-сентябрь 2024\)](#)

Цитировать:

Аренков И.А., Зябриков В.В. Цвета организационной культуры // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Том 11. – № 3. – doi: 10.18334/lim.11.3.121543.

Аннотация:

В работе решается проблема систематизации материалов современных исследований Д. Бека, Ф. Лалу и других авторов по цветовому обозначению разных типов культуры. Многообразие палитры широко используемых цветов явно превышает объем достоверной информации, которую можно использовать для построения комплекта моделей фирмы. Поэтому авторы настоящей статьи предлагают использовать только основные цвета и расположить их в спектральном порядке так, чтобы с каждой новой стадией жизненного цикла и соответственно новой моделью фирмы последовательно уменьшалась длина волны соответствующего цвета. В работе предложен набор моделей фирмы, с описанием типа культуры, стратегической цели, типов лидерства, методов мотивации сотрудников и типа менеджмента. Поскольку каждая из четырех моделей фирмы соответствует одному из ограниченного набора источников власти: 1) харизма, 2) традиции, нормы и правила, 3) поощрение и наказание, 4) знания и компетенции, можно утверждать, что этот набор является полным и неизбыточным. Статья может быть интересна исследователям культуры, заинтересованным в освоении современных методов менеджмента, а также менеджерам-практикам, осваивающим управление фирмой в рамках теории жизненного цикла фирмы.

Ключевые слова: цвета культуры, типы организационной культуры, жизненный цикл фирмы, модели фирмы

JEL-классификация: M14, D90, D91

Похожие статьи:

Рынок цветных металлов в условиях глобального кризиса и экономических санкций 2022–2023 гг. (Малышев М.К.) // Экономическая безопасность. № 7 / 2024

Научно-техническое лидерство китайского искусственного интеллекта: миф или реальность? (Молчанова С.М., Дроздова А.П.) // Экономические отношения. № 4 / 2019

УСЛУГИ ИЗДАТЕЛЬСТВА

[Публикация статей](#)

[Издание монографий](#)

[Издание сборников конференций](#)

[Подписка на журналы](#)

Поиск...

ПОИСК

НОВОСТИ ИЗДАТЕЛЬСТВА

[Приглашаем принять участие в XIII международной конференции Инвестиции, градостроительство, недвижимость 2023](#)

19.01.2023

[Журнал Лидерство и менеджмент – новые специальности ВАК](#)

10.10.2022

[Подписывайтесь на наш новый канал Новости экономических исследований](#)

20.07.2022

[Журнал «Экономика Центральной Азии» включен в Перечень ВАК с 23.11.2021 г.](#)

03.02.2022

[Приглашаем принять участие в конференции нашего партнера ТГАСУ по проблематике строительного комплекса и рынка недвижимости](#)

25.01.2022

Теория деловой культуры постепенно переходит из фазы накопления информации к стадии ее систематизации, в последнее время активно заговорили даже о культурном коде нации. На уровне фирмы активно совершенствуются типологии организационной культуры, причем одним из направлений этого совершенствования является «расцветивание» различных типов культуры, то есть поиск возможного соответствия типа организационной культуры и цвета Разгуляев В. [9, с.250, 308-311]. Однако существующие цветные типологии Бека Д. и др. [1, 2], Лалу Ф. [8], Камерона К. и Куинна Р. [11, с.250, 257] и Разгуляева В. [9] существенно различаются, одни и те же по сути типы культуры обозначаются разными цветами. Основным недостатком всех существующих типологий является игнорирование последовательности физических цветов в спектре по длинам волн. На самом деле очень важным является правильный выбор последовательности смены цветов, то есть постепенное движение от исходного к некоторому «идеальному» цвету культуры, которым большинство исследователей считают бирюзовый, представляющий собой сочетание зеленого и синего цветов. Движение по спектру длин волн должно идти от больших длин волн (от красного цвета) в сторону малых длин волн (к синему цвету).

Исследование так называемых «бирюзовых организаций» в последнее время перешло из теоретической в практическую плоскость. Действительно, «расцветивание» организационной культуры имеет в основном практическое значение, так как оно упрощает восприятие модели фирмы, соответствующей конкретному типу культуры и облегчает ее внедрение. Критический анализ концепции бирюзовой организации, ее сопоставление с моделями интеллектуальной и самообучающейся организаций – актуальная сегодня задача.

Целью настоящей статьи является систематизация материалов в области расцветивания различных типов культуры, а новизна состоит в том, что авторы впервые предлагают систематизированное обозначение четырех базовых типов культуры с помощью четырех основных по восприятию человеком цветов.

Четыре основных («чистых») цвета по восприятию человеком.

Ключом в решении проблемы создания универсальной цветовой гаммы для типов организационной культуры является наличие единой типологии организационной культуры, включающей в себя четыре основных типа культуры в строго определенной последовательности по стадиям жизненного цикла: 1) культура лидера (клановая культура) в стадии детства, 2) бюрократическая (иерархическая) культура в стадии юности, 3) культура предпринимателя (рыночная культура) в стадии зрелости и 4) культура профессионалов (адхократическая культура) в стадии возрождения. Теперь необходимо подобрать для каждого типа организационной культуры подходящий основной цвет, учитывая тенденцию постепенного уменьшения длины волны (от красного к синему).

В теориях образования цветов так же выделяют основные цвета и образуют из них составные смешанные цвета. Так, хорошо известна модель **RGB** аддитивного смешения лучей света, в рамках которой все цвета образуются из трех основных: красного (**Red**), зеленого (**Green**) и синего (**Blue**). Эта методика использовалась при построении цветного изображения в электронно-лучевых трубках телевизоров, а сейчас используется в светодиодах в мониторах современных телевизоров и мониторов. При смешении красок на полотне

Читайте в открытом доступе на нашем сайте:

- [Современные тенденции развития цифровизации в мировой энергетике](#) (Максимцев И.А., Костин К.Б. и др.) // Вопросы инновационной экономики. № 2 / 2023
- [Социальный контракт как мера поддержки малого инновационно ориентированного предпринимательства: сущность и анализ эффективности](#) (Зимовец А.В., Ханина А.В. и др.) // Экономика, предпринимательство и право. № 5 / 2023
- [Принципы построения информационного общества в России и мире](#) (Чудин А.А., Гуляев С.В.) // Креативная экономика. № 4 / 2023
- [Анализ и оценка сценариев социально-экономического развития России в условиях санкционной блокады и непредсказуемости глобальных трендов мировой экономики](#) (Зимовец А.В., Климачев Т.Д.) // Экономические отношения. № 1 / 2023
- [Условия формирования креативного капитала профессорско-преподавательского состава вузов](#) (Гуськова И.В., Грудзинский А.О. и др.) // Креативная экономика. № 2 / 2023

художников используется другая субтрактивная CMY модель, включающая наряду с аналогом красного цвета модели RGB – Magenta (пурпурный, то есть смесь красного и синего), аналогом синего цвета – Cyan (бирюзовый, то есть смесь синего и зеленого). Третьим цветом в CMY модели вместо зеленого выбран желтый (Yellow) цвет.

См. также:

Рынок цветных металлов в условиях глобального кризиса и экономических санкций 2022–2023 гг. (Мальшев М.К.) // Экономическая безопасность. № 7 / 2024

Научно-техническое лидерство китайского искусственного интеллекта: миф или реальность? (Молчанова С.М., Дроздова А.П.) // Экономические отношения. № 4 / 2019

Таким образом, обе модели: RGB и CMY построены на базе четырех основных «чистых» цветов: красного, желтого, зеленого и синего. Именно эти четыре цвета (красный, желтый, зеленый и синий) составили систему, предложенную в 1948 году Ричардом Хантером [19], лучше всего учитывающую психологию и физиологию восприятия цвета человеком [17]. Для наших целей необходимо использовать именно такую модель - международный стандарт CIE 1976 L*a*b [15]. Этот стандарт утвержден Международной комиссией по освещению CIE (фр. Commission International de l'éclairage). Этот стандарт построен на трех осях: первая ось (a) – эта цветокоонтрастная ось от зеленого до красного цвета, которые рассматриваются как несовместимые (альтернативные), вторая цветокоонтрастная ось – это ось от синего до желтого цвета, которые также считаются несовместимыми.

Интересно отметить, что два любых «соседних» по длинам волн цвета оказываются совместимыми и образуют остальные смешанные (неосновные) цвета, то есть формируют полную цветовую палитру. Так, например, красный + желтый цвет образуют оранжевый цвет, желтый и зеленый – салатовый цвет, зеленый и синий (Cyan) – бирюзовый цвет, синий + красный (Magenta) – пурпурный цвет.

Третья ось L характеризует яркость цвета, она начинается от темных оттенков (в пределе – черный цвет), до светлых оттенков цвета (в пределе – белый цвет).

Использование цветовой палитры в концепциях организационной культуры.

Легко обнаруживается полная аналогия между стандартом CIE 1976 L*a*b и единой типологией культуры. Так культура лидера (клановая культура) – красный цвет - является антагонистической по отношению к культуре предпринимателя (рыночной) – зеленый цвет. Отметим, что и в осях координат К. Камерона - Р. Куинна (внутренний – внешний фокус, гибкость – стабильность) эти два типа организационной культуры являются антагонистическими, поскольку не имеют общих признаков. Аналогично бюрократическая (иерархическая) культура - желтый цвет по той же причине – противостоит культуре профессионала (адхократической) - синий цвет.

Установление соответствия основных цветов и типов организационной культуры не является простой задачей. В частности, интуитивное распределение цветов самими авторами К. Камероном и Р. Куинном, так же как и последовательность эволюции типов культуры Камероном К. и Куинном Р. [6 с.293, 11 с.257.]: А – клан (желтый цвет), В – адхократия (зеленый цвет), С –

рынок (синий цвет), D – иерархия (красный цвет) являются *ошибочными*. Аналогичную, по сути, *неверную* последовательность своих собственных смены типов культуры приводят Фонс Тромпенаарс и Пит Хейн Куберг: «семья – инкубатор – управляемая ракета – «Эйфелева башня»» Тромпенаарс Ф. и Куберг П.Х. [11, с.262]. В обоих случаях было выбрано неверное направление «обхода» типов организационной культуры в системе координат авторов, а именно - *по часовой стрелке*. Правильным является вращение *против часовой стрелки*: клан (семья) - иерархия («Эйфелева башня») – рынок (управляемая ракета) – адхократия (инкубатор).

Обоснованием для выбора верной последовательности следования типов культуры служит теория деловой культуры Хэнди Ч. [18], который начал эволюцию культуры с цепочки «клан – иерархия», которая в случае коммерческой организации завершается стадией рыночной культуры. Эти три звена «клан – иерархия – рынок» образуют естественный порядок смены типов культуры и соответствующее движение по стадиям жизненного цикла «детство – юность – зрелость» коммерческой организации, которая по своей коммерческой сути на стадии зрелости должна иметь рыночный тип культуры. Таким образом, начальную часть траектории жизненного цикла организации можно поделить на два отрезка: «незрелая организация» (включая стадии детства и юности) и «зрелая организация» (стадия зрелости). Отметим, что в дальнейшем траектория жизненного цикла фирмы претерпевает разделение (бифуркацию) и переходит либо в стадию старости с бюрократической культурой и ведет далее к ликвидации организации, либо в стадию возрождения с адхократической культурой, образуя оптимальную спиралевидную траекторию жизненного цикла.

См. также:

[История становления креативной экономики в Центральной Азии](#) (Королева А.А., Черен Я.А.) // Экономика Центральной Азии. № 1 / 2021

[Новые возможности государственно-частного партнерства в кризисный период](#) (Князев Ю.К.) // Экономическая безопасность. № 4 / 2022

Существующие последовательности смены цветов культуры Бека Д. и Коуна К. (1996) [1, 2] (красная – синяя – зеленая – желтая и смешанные цвета) и Разгуляева В. (2022) [9, с.308] (синий, зеленый, красный, желтый и смешанные цвета) являются неверными, поскольку они не отвечают спектральным требованиям по последовательному уменьшению длины волны. Единственным общим свойством в них является то, что они заканчиваются бирюзовой культурой (у В. Разгуляева - это предпоследний тип культуры, за ним следует белый цвет, рассматриваемый как смешение всех цветов культуры). Эта заданность свидетельствует о том, что описанные выше схемы начинают строиться с конца: сначала принимается то, что бирюзовый цвет, символизирующий идеальную культуру, является конечной целью развития организации, а потом к ней пристраиваются прочие якобы «несовершенные» типы культуры.

Значительно лучше обстоят дела у Фредерика Лалу (2014) Лалу Ф. [8, с.44], который рассматривает последовательность возникновения моделей организаций в правильном порядке по мере снижения длины волны цвета *от красного к зеленому*, включая промежуточные смешанные цвета янтарные и оранжевые, представляющие собой смесь красного и желтого цвета, которые располагаются в промежутке между красным и зеленым цветами. В последовательности цветов Ф.

Лалу вполне естественно смотрится появление вслед за зеленым организаций бирюзового цвета, как смеси зеленого и синего цветов.

Рассмотрим концепцию Лалу Ф. [8, с.44, 45] более подробно. Он называет *красными* организациями, организации во главе с сильным лидером, напоминающие «волчью стаю» - аналог организаций с семейной (клановой культурой), характерной для стадии *детства* фирмы. Вслед за ней во времени возникают *янтарные* организации с бюрократической (иерархической) культурой (католическая церковь, армия, государственные учреждения, система образования), характерные для стадии *юности* фирмы. Следующим типом организации являются по Фредерику Лалу *оранжевые* организации, ориентированные на конкуренцию и представляющие собой своеобразную *машину* для получения прибыли. Основным типом власти в таких организациях является меритократия, а менеджмент можно описать как «управление по целям». Культура в таких организациях является культурой предпринимательского типа (рыночной), характеризующая стадию *зрелости* фирмы. Таким образом, Ф. Лалу, описывая историю возникновения различных типов организаций в историческом аспекте, одновременно представил типы культур, последовательно возникающих в конкретной организации на разных стадиях ее жизненного цикла. И в первом, и втором случае идет речь об эволюции механизма менеджмента по пути постепенного нарастания свободы: от управления, основанного на силовом принуждении и страхе, принятия решения вожаком (лидером) к управлению на основе доверия и делегирования полномочий сотрудникам организации.

В то же время гипотеза возникновения различных типов организаций Ф. Лалу не лишена и недостатков. Недостатком теории Ф. Лалу является произвольное чередование основных и смешанных цветов для обозначения типов организаций. Так вслед за оранжевыми у Ф. Лалу появляются *зеленые* организации, представляющие собой на взгляд авторов настоящей статьи не особый тип организаций, а те же характерные для стадии зрелости оранжевые организации, только с социальной ориентацией, с высоко развитой организационной культурой, учетом интересов многочисленных стейхолдеров (заинтересованных сторон). Некоторые авторы, двигаясь в правильном направлении, остановились только на наборе четырех *основных* типов культуры. Так, К. Камерон и Р. Куинн используют красный, желтый, зеленый, синий цвет для обозначения типов организационной культуры (правда, как выше было показано, в неверной последовательности возникновения), а Калпове Л. и Вермак Х. (2004) [16] (цитируется по Тромпенаарс Ф. [11, с.238-240]) - красный, желтый, зеленый, синий и белый цвет (как сочетание всех основных цветов) без указания последовательности следования цветов. Детально описаны четыре основных типа культуры в работе Зябрикова В.В. [5]. На схему представления четырех типов организационной культуры можно наложить две оси (а и b) распределения цветов международного стандарта CIE 1976 L*a*b (см. Рис.1).

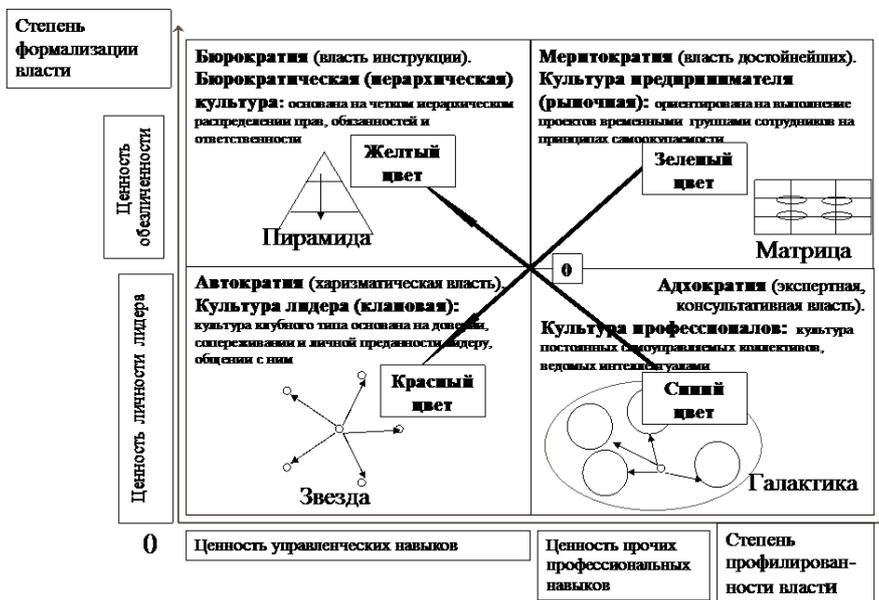


Рис.1. Оси цветов культуры: а. красный цвет (положительные значения) – зеленый цвет (отрицательные значения) и б. желтый цвет (положительные значения) – синий цвет (отрицательные значения) на фоне типологии организационной культуры.

Каждая ось соединяет свою пару антагонистических типов культуры, то есть культур, которые не имеют ни одного общего признака. Например, чем больше в культуре признаков культуры предпринимателя (зеленый цвет), тем меньше культуры лидера (красный цвет). Действительно, культура лидера (семейная, клановая), который, является патриотом фирмы и заботится о ее судьбе, противостоит культуре предпринимателя (рыночной) – как правило, космополита, который при экономической необходимости может легко продать или ликвидировать фирму и переместить свой капитал в более выгодный сектор экономики. Кроме того, «агентская проблема» фиксирует натянутые отношения между предпринимателем – собственником предприятия и его агентом – лидером-менеджером, который может ориентироваться свои собственные оппортунистические интересы, а не интересы своего принципала – предпринимателя.

См. также:

Государственное финансирование института информаторства: история и современность (Пальцун И.Н.) // Экономика, предпринимательство и право. № 1 / 2017

Развитые и развивающиеся страны: зависимость социально-экономического прогресса от уровня развития человеческого капитала и возможностей его накопления (результаты корреляционного анализа) (Самородова Е.М., Марченкова Л.М.) // Экономические отношения. № 3 / 2020

Вторая ось фиксирует вторую пару антагонистических культур: синий цвет – желтый цвет. Чем больше в культуре синего цвета (культуры профессионала, адхократической), тем меньше желтого цвета (бюрократической культуры). Профессионал тянется к творчеству, свободе и созиданию, которые часто сопровождаются элементами хаоса, и для бюрократа превыше всего сохранение порядка и существующего положения дел. Отметим, что культура профессионала характерна для инновационных фирм, которые должны дебюрократизировать управление, ведь инновации «винтиками административной машины» не создаются.

Кроме того, насыщенность цветов рассматриваемого стандарта аналогична характеристике организационной культуры под названием сила культуры,

характеризующая то, насколько ясно выражены и широко распространены совместные ценности в организации.

Использование основных цветов для обозначения четырех типов организационной культуры.

Отметим, что предлагаемая последовательность цветов организационной культуры на отрезке естественной траектории жизненного цикла (детство – юность – зрелость) является по сути светофорной: «красный – желтый – зеленый», а потому будет легко восприниматься практиками управления, тем более что ассоциация стадии зрелости с зеленым цветом, когда бизнес получает команду «полный вперед», а предприятие, наконец, начинает приносить существенную прибыль, является верной.

Ассоциация синего цвета с адхократической культурой, характерной для стадии возрождения фирмы, также не вызывает сомнений, поскольку бирюзовый цвет для организаций на этой стадии - это смесь зеленого и синего цветов. Отметим, что парадигма бирюзовой организации широко распространена в современных IT-компаниях Яковлев Е.М., Торосян Е.К. [13], в российской розничной сети ВкусВилл Разгуляев В. [9] и других организациях, в том числе некоммерческих. Бирюзовые организации нацелены на реализацию эволюционных целей Разгуляев В. [9, с.36], реализуют принцип управления на основе доверия Виниченко М.А. [3], обладают целостностью и сильной организационной культурой. Они основаны на деятельности самоуправляемых команд при развитой системе наставничества и обмена опытом Красильникова И.С. [7]. Риски, связанные с внедрением парадигмы бирюзовой организации детально проанализированы в работах Сафроновой Н.Н. и Тараненко А.П. [10], а также Разгуляева В. [9].

В управленческой литературе интерпретация трех основных цветов (за исключением желтого) была предложена Полом Ансемсом (директором больницы) и Яном Моемом (профессором менеджмента) в 2009 году Ansems P., Моем J. [14] (цитируется по [11, с.575, 576]). Они считают красный цвет символом агрессии, конкуренции, перфекционизма, ориентации на *власть*. Это полностью совпадает с описанием Хэнди Ч. [18] культуры власти («культуры Зевса»), что в рамках единой типологии соответствует культуре лидера (семейной), характерной для стадии детства жизненного цикла фирмы.

Зеленый цвет у П. Ансемса и Я. Моема ассоциируется с уклончивым, зависимым, общепринятым и ищущим одобрения стилем руководства. Он близок к описанию культуры задачи («культуры Афины») в типологии Ч. Хэнди, которая предполагает тип лидера, который является координатором компетентных исполнителей, объединяет цели организации и сотрудников, гибкий, раскрывает таланты сотрудников. В рамках единой типологии это - культура предпринимателя (рыночная), соответствующая стадии зрелости фирмы.

Идеальным стилем «синим» руководства Я. Моем и П. Ансем считают конструктивный, альтруистический, мотивирующий, самоактуализированный, ориентированный на людей. Он соответствует культуре личности Ч. Хэнди («культура Диониса») или в рамках единой типологии - культуре профессионалов (адхократической культуре). Профессионалы по Я. Моему и П. Ансему не нуждаются в публичном признании результатов своей работы, а ценят индивидуальность, силу личности, профессиональную компетентность, свободу и умение договариваться. Эти качества характеризуют стадию возрождения

жизненного цикла фирмы. Я. Моем и П. Ансем совершенно верно утверждают, что в отличие от других цветов культуры, которые следуют друг за другом в естественной последовательности (красный и зеленый), синий стиль управления выбирается осознанно. Таким образом, «синее руководство» по Я. Моему и П. Ансему аналогично бирюзовому управлению, которое становится все более популярным в последнее время.

В итоге можно утверждать, что если к модели Я. Моема и П. Ансема добавить еще желтый цвет, характеризующий бюрократическую культуру в стадии юности фирмы, то получится верное распределение цветов организационной культуры (см. Рис.1).

Наиболее перспективным сегодня является сравнительный анализ разных типологий организационной культуры, выявление общих черт различных типологий. Интерес представляет статья Григорьевой Ю.А. [4], которая сопоставила типологию Бека Д. и др. [1] с типологией Цепкова М. [12].

Проведем теперь сравнительный анализ распределения четырех основных цветов по типам организаций по данным пяти разных авторов (Таблица 1).

Таблица 1. Описание основных цветов разными авторами.

| | Основной цвет | Красный цвет | Желтый цвет | Зеленый цвет | Синий цвет |
|---|--|--|---|---|--|
| 1 | Л. Калюве, Х. Вермак. «Парадигма и изменения: обзор» (2004) | Фокус на управлении человеческими ресурсами, стимулирование и мотивация людей | Социологический фокус на демонстрации силы и переговоров, формирование коалиций и создание ситуаций, когда в выигрыше оказываются обе стороны | Фокус на активном обучении, стимулирование понимания новых точек зрения и вовлеченности | Планирование и контроль, фокус на четких, измеримых целях, следование пошаговому плану реализации, снижение уровня сложности |
| 2 | Я. Моем и П. Ансем. «Показывая свои цвета, разговаривая в раздевалке о лидерстве» (2009) | Стиль руководства ориентированный на власть, агрессивный, конкурентный, основанный на перфекционизме | Нет | Стиль руководства уклончивый, завистливый, общепринятый и ищущий одобрения | Стиль руководства: конструктивный, альтруистический, мотивирующий, самокритичный, ориентированный на людей |
| 3 | Ф. Лалу. «Открывая организацию будущего» (2016) | Постоянное употребление власти вожаком с целью держать в повиновении подчиненных. Скрепляет организацию страх. Стремительная реакция на цели и в краткосрочной перспективе. Организации процветают в неупорядоченной | Нет | Внутри традиционной иерархической пирамиды внимание сосредоточено на культуре и расширении полномочий, чтобы сотрудники были чрезвычайно высоко мотивированы. Метафора – семья, приемы авиакомпании | Нет |

| | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|
| | | <p>кружающей среде. Метафора – волчья стая, примеры мафия, уличные банды, незаконные вооруженные формирования</p> | | <p>ия Southwest Airlines, Ben & Jerry's.</p> | |
| 4 | <p>Д. Бек, Т. Ларсен, С. Солонин и др. «Спиральная динамика на практике: модель развития личности, организации, человечества» (2018)</p> | <p>Появление доминирующего эго. Личность сильнее, чем группа. Лидер борется с врагами и опасными силами за контроль. Число ниш ограничено. Ценности: «Боги власти» и действие. Формулировки: Эгоцентризм/эксплуатация, Девиз: «Я контролирую»</p> | <p>Огромная экономическая и эмоциональная стоимость заботы о людях. Наличие хаоса/неупорядоченности. Необходимость получения результатов и функциональности. Есть мотивы действий, которые выше чувств. Ценности: «Гибкий поток». Цель: Личные качества/ответственность за существование, Формулировки: системность/интеграция. Девиз: «Я постигаю новое»</p> | <p>Материальное богатство не приносит счастья и мира. Новые потребности и в общении, раздвоении взглядов и богатой внутренней жизни. Чувствительность к разрыву между богатыми и бедными. Ценности: Человеческие ценности. Цель: Гармония в обществе и равенство. Формулировки: релятивизм/социоцентризм. Девиз: «Мы становимся».</p> | <p>Признание смертности. Поиск и смысла и цели жизни. Развернутая картина будущего. Возникает последовательное мышление. Ценности: Сила правды. Цель: Стабильность и насыщенная жизнь. Формулировки: Абсолютизм/вера в бога. Девиз: «Мы находим спасение»</p> |
| 5 | <p>В. Разгуляев. Бирюзовое управление на практике: Опыт российских компаний (2022)</p> | <p>Один человек единолично управляет в семи остальных. Даже при формальном наличии иерархии среди подчиненных он сам раздает всем указания и лично спрашивает с каждого. «Монарх» несет полную ответственность за все происходящее в его королевстве. Такая система может быть полезной для выполнения грязной работы, требующей совместных усилий группы лиц</p> | <p>Классическая бюрократия с предсказуемым развитием. Все по правилам, четко и ясно, каждый несет ответственность за процесс, протекающий в рамках его должностных обязанностей. К сожалению, это приводит к формализму («сделал дело – напиши бумажку, не сделал – напиши две»), но может быть полезно в ситуации распределения ограниченного ресурса</p> | <p>Семейное предприятие, где каждого ценят за его личные качества; как следствие, отношения между сотрудниками хорошие, а вот результаты работы – не всегда, поскольку отвечаю всем и за все вообще, а значит, никто и ни за что конкретно; для некоммерческих объединений экспертов и различных сообществ эта система просто незаменима</p> | <p>Группа экспертов экстра-класса, каждый из которых находится в своей узкопрофессиональной области и несет ответственность за то, в чем лучше всего разбирается, но упорно не хочет оттуда выходить. Подходит для консультационных фирм</p> |

Источники: [2, 8, 9, 14, 16].

См. также:

[Эффективное противодействие коррупции и теневой экономики – главное условие экономической безопасности каждого государства \(Кязимов М.С., Алиев Н.К.\) // Теневая экономика. № 4 / 2019](#)

Как следует из Таблицы 1 все пять авторов единодушно ассоциируют красный цвет с автократией и культурой лидера, а синий цвет - с адхократией и культурой профессионалов. Зеленый цвет обозначает зрелость социально-ответственной фирмы с меритократией и развитой культурой предпринимателя (при этом из общей картины выбивается трактовка В. Разгуляева, который считает, что зеленый цвет ассоциируется с семейной культурой). Поскольку четырем основным цветам должны соответствовать четыре типа организационной культуры, по остаточному принципу желтый цвет должен соответствовать бюрократической культуре (такое правильное соответствие обнаруживается только в описании цветов В. Разгуляева).

Основные цвета и четыре модели фирмы.

Для того чтобы придать рассмотренной теории практическое значение, необходимо переходить от описания организационной культуры - центрального (связующего) элемента внутренней среды фирмы к характеристике других ее элементов. Каждый основной цвет (красный, желтый, зеленый, синий) указывает на особую модель фирмы: одну из четырех существующих (Таблица 2).

Таблица 2. Четыре модели фирмы для разных стадий ее жизненного цикла.

| | Основной цвет | Красный цвет (стадия детства) | Желтый цвет (стадия юности) | Зеленый цвет (стадия зрелости) | Синий цвет (стадия возрождения) |
|---|--|---|---|---|---|
| 1 | Источник и тип власти | Харизматический лидер. Автократия | Традиции, нормы и правила. Бюрократия | Поощрение и наказание. Меритократия | Знания и компетенции. Адхократия |
| 2 | Тип и описание организационной культуры | Культура лидера, клановая культура. Фирма типа большой семьи, фирма – это «мы» | Бюрократическая, иерархическая культура. Фирма – формализованное, структурированное место работы. Культура «Эйфелевой башни» | Культура предпринимателя, рыночная культура. Культура ориентированная на результаты и решение задач. Культура «самонаводящейся ракеты». | Культура профессионала, адхократическая культура. Культура динамичная, творческая. «Культура инкубатора». |
| 3 | Стратегическая цель и основной вопрос | Совершенствование личности, сплоченность коллектива и моральный климат. Вопрос: «Кто с нами?» | Обеспечение стабильности, предсказуемости и плавного хода реализации операций, рационализация инфраструктуры. Вопрос «Как сделать?» | Прибыль, производительность, конкурентоспособность, конкурентные действия по достижению измеримых целей. Вопрос «Чего мы достигли?» | Организационное обновление, рост, обретение новых ресурсов и быстрое решение новых проблем. Вопрос: «Как улучшить?» |

| | | | | | |
|---|------------------------------|---|--|--|--|
| 4 | Роли лидеров | Воспитатель, наставник, родитель. Играет роль авторитет, и разделяемые взгляды лидера на перспективы развития фирмы | Администраторы, и инструкторы, координаторы, рационально мыслящие организаторы, четко и плавно ведущие дела | Бизнес-партнеры, бойцы и постановщики проблем, жесткие руководители и суровые конкуренты | Знающие будущее новаторы, готовые рисковать. Лидеры действуют контратакам и сотрудничеству |
| 5 | Мотивация сотрудников | Поощряется согласие, бригадная оплата и участие сотрудников в принятии решений | Поощряется долгосрочная предсказуемость, гарантируется занятость, «процедуры управляют людьми», учет индивидуальных достижений | Оплата за качество и количество выполненной работы, поощрение достижений и конкурентоспособности | Поощряется личная инициатива, свобода, индивидуализм и самобытность |
| 6 | Тип менеджмента | Менеджмент по средствам, участие укрепляет преданность делу | Менеджмент согласно должностной инструкции, контроль обеспечивает прибыль | Менеджмент по целям, конкуренция способствует эффективности | Менеджмент силой энтузиазма, новаторство создает новые ресурсы |

Источники: [6, с. 68-79, 151, 178, 187, 293; 11, с.366].

См. также:

О роли человеческого капитала в социально-экономическом прогрессе общества (результаты корреляционного анализа) (Самородова Е.М., Марченкова Л.М.) // Креативная экономика. № 7 / 2020

Причины гибридной войны Запада против России и ее ведущие инструменты (Капканщиков С.Г., Капканщикова С.В.) // Экономическая безопасность. № 2 / 2020

Как следует из табл. 2, разные авторы используют синонимы для описания одних и тех же четырех фундаментальных типов организационной культуры: культуры лидера (семейной, клановой), бюрократической (иерархической), культуры предпринимателя (рыночной) и культуры профессионала (адхократической). Совпадение описаний типов культуры у разных авторов, опирающихся, в том числе на разные эмпирические данные, не может быть случайным. Порядок в этой сфере можно установить только, рассматривая эволюцию моделей фирмы в динамике по стадиям жизненного цикла: красный цвет – стадия детства, желтый цвет – стадия юности, зеленый цвет – стадия зрелости, синий цвет – стадия возрождения.

Выводы:

1. Четырем фундаментальным типам культуры соответствуют четыре основных цвета. Культуре лидера (семейной, клановой) соответствует красный цвет, бюрократической (иерархической) – желтый цвет, культуре предпринимателя (рыночной) – зеленый цвет и культуре профессионала (адхократической) – синий цвет. Детализация такой типологии должна происходить не путем добавления пятого основного цвета (его не существует) или пятого типа культуры, а за счет появления промежуточных смешанных цветов. В частности, смешение зеленого и синего цветов дает новый бирюзовый цвет, характеризующий новаторские организации, которые обрели сегодня большую популярность.

2. При систематизации цветовой палитры необходимо учитывать динамику движения фирмы по стадиям своего жизненного цикла. Чем дальше по стадиям продвигается фирма по своему жизненному циклу, тем меньше длина волны соответствующего цвета. Стадия детства характеризуется красным цветом, стадия юности – желтым цветом, стадия зрелости – зеленым цветом, а стадия возрождения – синим цветом.

3. Разработка весьма модной сегодня концепции бирюзовой организации вовсе не является созданием модели идеальной фирмы. Бирюзовую организацию следует рассматривать как одну из моделей из фирмы, соответствующую стадии возрождения жизненного цикла фирмы, наряду с семейной (клановой) – бюрократической (иерархической) – предпринимательской (рыночной). Преждевременное внедрение модели бирюзовой организации в незрелой организации может привести к катастрофическим последствиям.

Источники:

1. Бек Д., Коун К. Спиральная динамика на практике: Модель развития личности, организации, человечества. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 380 с.
2. Бек Д., Коун К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. - М.: BestBusinessBooks: Открытый Мир, 2010. – 424 с.
3. Виниченко М.А. [Актуальность и проблематика внедрения бирюзовой формы организации и на современных предприятиях](#) // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2022. – № 1 (21). – с. 11-15.
4. Григорьева Ю.А. [Проявление уровней теории спиральной динамики в деятельности организаций](#) // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 10. – с. 4237-4256. – doi: 10.18334/epp.13.10.119148.
5. Зябриков В.В. [Типология и эволюция организационной культуры](#) // Проблемы современной экономики. – 2007. – с. 194-200.
6. Камерон К., Р. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
7. Красильникова И.С. [Научные представления о «бирюзовых организациях»](#) // Modern Science. – 2020. – № 6-4. – с. 119-123.
8. Лалу Ф. Открывая организации будущего. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 329 с.
9. Разгуляев В. Бирюзовое управление на практике: Опыт российских компаний. / 2-е изд., обновл. и доп. - М.: Альпина Паблишер, 2024. – 348 с.
10. Сафронова И.Н., Тараненко А.П. Бирюзовые организации как тренд развития бизнеса // Хххv международных плехановские чтения: Сборник статей участников: в 4 т. Т.1. Москва, 2022. – с. 340-344.
11. Тромпенаарс Фонс, Пит Хейн Куберг 100 ключевых моделей и концепций управления. / Перевод с английского. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 640 с.
12. Цепков М. Менеджмент цифрового мира. , 2022. – 640 с.
13. Яковлев Е.М. Бирюзовая организация как модель управления IT-компанией // Стратегии и устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Чебоксары, 2023. – с. 203-204.
14. Ansems P., Moem J. Kleur bekennen, kleedkamergesprekken over leiderschap. - : Koninklijke Van Gorcum BV, 2009. – 188 p.
15. CIE International Commission on illumination, Recommendations on Uniform Color Spaces, Color-Difference Equations, Psychometric Color Terms, Supplement No.2 to CIE Publication No. 15, Colorimetry, 1971 and 1978
16. De Caluwe L., Vermaak H., Change Paradigms: An Overview // Organization Development Journal. – 2004. – № 4. – p. 9-18.
17. Goldstein E. Bruce Sensation and Perception. / 3rd.ed. - Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Co, 1989. – 644 p.
18. Handy C. Gods of Management, the Changing Work of Organisations. - Oxford: Oxford University Press, 1995.
19. Статья LAB. Википедия. Свободная энциклопедия. [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/LAB> (дата обращения: 14.07.2024).

Подробнее об авторах:

Аренков Игорь Анатольевич

экономический факультет, кафедра экономики предприятия, предпринимательства и инноваций, заведующий кафедрой

Санкт-Петербургский государственный университет

Зябриков Владимир Васильевич

кафедра экономики предприятия, предпринимательства и инноваций, доцент, кандидат экономических наук

Санкт-Петербургский государственный университет

SPIN (elibrary.ru): [6201-1703](#)

[Вернуться к началу](#)

Смотрите также:

[Сравнительная характеристика налогообложения доходов физических лиц в Российской Федерации и Китайской Народной Республике](#) (Шелепова Н.В., Ганина Т.Н.) // Экономические отношения. № 4 / 2019

[Триада современных подходов к реализации управленческих инноваций на отечественных предприятиях](#) (Мыслякова Ю.Г.) // Креативная экономика. № 2 / 2008

[Проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса России](#) (Кучиева М.В., Тускаев Т.Р.) // Креативная экономика. № 11 / 2010

[Интеллектуальная собственность в современной «нано»-России](#) (Позднышева Ю.А.) // Креативная экономика. № 9 / 2011

[Взаимосвязь структуры экспорта российской продукции с проблемами эффективности управления производственными предприятиями](#) (Федосеев А.В.) // Экономические отношения. № 4 / 2019

Страница обновлена: 13.08.2024 в 14:05:14

ИНФОРМАЦИЯ

Об издательстве
Школа экономических исследований
Новости экономических исследований
Вакансии
Контакты

УСЛУГИ

Публикация статей
Издание монографий
Издание сборников конференций
Подписка на журналы

РЕГЛАМЕНТЫ

Редакционная политика
Требования к оформлению рукописей
Положение о рецензировании
Положение о публикационной этике
Вопросы и ответы
Политика конфиденциальности

НОВОСТИ

Приглашаем принять участие в XIII международной конференции Инвестиции, градостроительство, недвижимость 2023
Журнал Лидерство и менеджмент – новые специальности ВАК
Подписывайтесь на наш новый канал Новости экономических исследований
Журнал «Экономика Центральной Азии» включен в Перечень ВАК с 23.11.2021 г.
Приглашаем принять участие в конференции нашего партнера ТГАСУ по проблематике

Поиск...

ПОИСК

