

УДК 37

DOI: 10.34670/AR.2023.67.15.012

Бирюзовое образование: ценность для развития человека и принципы подхода

Отбеткина Татьяна Алексеевна

Директор,
центр «Академия данных made»,
Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»,
119049, Российская Федерация, Москва, Ленинский пр-т, д. 4, стр. 1
e-mail: otbetkina.ta@misis.ru

Ядова Екатерина Николаевна

кандидат социологических наук, директор проектов,
Благотворительный фонд «Вклад в будущее», Сбербанк,
121170, Российская Федерация, Москва, Кутузовский проспект, 32 к.1
e-mail: yadova@gmail.com

Аннотация

Сегодня высшее образование переживает изменения беспрецедентного масштаба как из-за изменений в самой образовательной среде, так и из-за воздействия внешних факторов на все отрасли экономики. В этом контексте актуальной задачей становится использование в образовательном процессе принципов бирюзовой организации, которые помогут справиться с вызовами времени и при этом сохранить авторитетность высшего образования как строгого, профессионально значимого и соответствующего растущим потребностям индустрий в изменчивом мире. Сочетание традиционных академических ценностей с принципами, присущими бирюзовым организациям, призвано создать образовательную модель, которая сможет адаптироваться к изменяющимся потребностям и вызовам современного мира, обеспечивая студентов необходимыми навыками и знаниями для успешной карьеры и личностного роста. С учетом вышеизложенного авторы статьи исследовали инструменты, принципы, достоинства и недостатки бирюзовых организаций и разработали новую парадигму «бирюзовое образование», призванную повысить уровень образовательного процесса. Этот подход основан на применении основополагающих принципов бирюзовой организации, его целью является обеспечить наилучшие условия обучения для студентов, повышение эффективности работы преподавателей и пр. Бирюзовые организации – это концепция управления организацией, основанная на ценностях и принципах, которые способствуют достижению целей бизнеса и удовлетворению потребностей сотрудников. Этот подход все чаще становится объектом исследований в сфере управления бизнесом и теперь уже начинает проникать в сферу образования. В этой статье авторы рассмотрят вопрос использования принципов бирюзовых организаций в высшем образовании, и как они могут помочь справиться с вызовами современного мира.

Для цитирования в научных исследованиях

Отбеткина Т.А., Ядова Е.Н. Бирюзовое образование: ценность для развития человека и принципы подхода // Педагогический журнал. 2023. Т. 13. № 4А. С. 87-94. DOI: 10.34670/AR.2023.67.15.012

Ключевые слова

Бирюзовое образование, бирюзовая организация, обучение, развитие сотрудников, субъектность, образовательные среды, образовательное пространство, образовательный процесс.

Введение

Бирюзовая организация – это концепция управления компанией, которая была предложена Фредериком Лалу в его книге “Революция бирюзовых организаций” [Laloux, 2014]. Согласно Ф. Лалу, бирюзовая организация – это тип организации, который ориентирован на человека, в котором люди работают вместе над достижением общих целей и взаимодействуют друг с другом на основе взаимного уважения, доверия и ответственности.

В многочисленных исследованиях [Brivot, Gendron, Guénin, 2017; Kopina, 2019; Nowacki, 2019; Rosiński, 2018] организации этого типа часто описываются как децентрализованные, гибкие и адаптивные, способные быстро реагировать на изменения внешней среды и внутренних потребностей. В бирюзовых организациях принципы гибкости, открытости, прозрачности и доверия являются основополагающими. Руководство подразумевает лидерство, ориентированное на поддержание коллективной работы и развития команды. Каждый сотрудник участвует в формировании общей стратегии, а сама организация существует не для того, чтобы максимизировать прибыль, а для того, чтобы удовлетворить потребности своих сотрудников, клиентов и общества в целом. Методология Лалу была разработана на основе исследования большого количества компаний, в том числе таких известных как Patagonia, Buurtzorg и AES. Его концепция получила широкое признание в кругах бизнеса и управления, а также среди социологов и психологов.

Высшее образование находится под сильным воздействием внешних факторов, что стимулирует изменения в самой образовательной среде – такова текущая ситуация. Из чего авторы статьи предполагают, что использование принципов бирюзовой организации в учебных заведениях является актуальной задачей, поскольку это позволит сохранить авторитет высшего образования, обеспечить соответствие потребностям индустрий в постоянно меняющемся мире и создать образовательную модель, которая позволит студентам успешно развивать профессиональные навыки и личностный рост.

Литературный обзор

Критики бирюзовых организаций указывают на некоторые ограничения и слабости этой концепции. Один из главных недостатков, которые подчеркивают исследователи [Нореј-Томашуска, Ладowych, Нореј, Wrocławska, 2018], заключается в том, что концепция может не подходить для всех видов организаций и отраслей. Некоторые авторы [Nowacki, 2019] считают, что бирюзовые организации могут быть неэффективными в более жестких отраслях, таких как производство или финансы, где доминируют традиционные иерархические структуры. Другие

исследования [Wasiluk, 2022] утверждают, что реализация концепции бирюзовых организаций требует значительных ресурсов и времени, и не может быть практичной для многих организаций, но при этом бирюзовые организации могут обеспечить необходимую стабильность и надежность в долгосрочной перспективе. Наконец, некоторые авторы [Butov, 2019] указывают на то, что бирюзовые организации могут оказаться слишком “идеализированными” и не отражать реальных условий, в которых организации работают. Несмотря на указанные недостатки и замечания, концепция бирюзовых организаций продолжает привлекать внимание исследователей и практиков в области управления.

Концепция бирюзовых организаций предполагает, что они основаны на принципах доверия, автономии и сотрудничества, что может привести к улучшению качества жизни и работы для людей, которые в них работают [Kozina, Pieczonka, 2018]. В частности, бирюзовые организации обычно ставят целью создание более гибких, адаптивных и инновационных рабочих сред, в которых люди имеют больше свободы и ответственности. Это может привести к повышению мотивации, удовлетворенности работой, лучшей работе в команде и лучшему балансу между работой и личной жизнью [Chulanova, 2017].

Так, Ф. Лалу [Laloux, 2014] описывает ряд компаний, которые успешно внедрили бирюзовые принципы в свою деятельность. Автор книги описывает преимущества бирюзовых организаций для компаний и их сотрудников, например, повышенная мотивация, лучшее качество работы и большее удовлетворение сотрудников от работы. Р. Ханман [Honeyman, Dm, 2019] описывает концепцию В Corporation, которая основывается на бирюзовых принципах. Автор пишет о том, как компании могут использовать бирюзовые принципы, чтобы улучшить свои результаты, а также о том, как организации могут быть более успешными и устойчивыми на долгосрочной основе. Л. Вайс в книге [Weiss, 2018] описывает свой опыт внедрения бирюзовых принципов в работу компании. Автор говорит о том, как бирюзовые принципы помогают сотрудникам работать более эффективно, а также улучшать качество работы и клиентское обслуживание.

Таким образом, источники и исследования показывают, что бирюзовые организации могут иметь ряд преимуществ по сравнению с традиционными организациями, включая более высокий уровень удовлетворения работой и более эффективное достижение целей.

Основные принципы работы бирюзовых организаций основаны на принципах гибкости, самоуправления, целостности и равноправия [Antipov, Akhmetzhanova, Antipova, Gazizulina, Sharov, 2017]:

- 1) Гибкость – возможность быстро изменять стратегию деятельности в зависимости от ситуации на рынке, внешних и внутренних факторов. Бирюзовые организации стремятся к гибкости, чтобы быть конкурентоспособными и адаптивными.
- 2) Самоуправление – основа организационной структуры бирюзовых организаций. Вместо традиционной вертикальной структуры с руководством сверху вниз, бирюзовые организации используют горизонтальную структуру, которая позволяет работникам самостоятельно принимать решения и управлять своей работой.
- 3) Целостность – принцип, основанный на идее, что организация должна рассматриваться как единое целое, а не как отдельные части. Бирюзовые организации стремятся к тому, чтобы все сотрудники имели общее понимание целей и стратегии компании, и работали вместе над их достижением.
- 4) Равноправие – принцип, который ставит в центр организации равенство и справедливость. Бирюзовые организации стремятся создать среду, в которой каждый

работник имеет равные возможности для профессионального и личностного роста, и где отсутствуют формы дискриминации.

Одной из ключевых идей бирюзовых организаций является развитие горизонтальных связей между работниками, уменьшение барьеров внутри организации, а также более тесное взаимодействие с клиентами и поставщиками. Конечной целью работы бирюзовых организаций является создание среды, которая способствует процветанию всех ее участников, включая сотрудников, клиентов, поставщиков и общество в целом.

Очевидно, что принципы бирюзовых организаций открывают возможности для обучения, например, переход от традиционной лекционной системы к использованию интерактивных методов обучения, позволяющих студентам активно участвовать в процессе обучения и развивать свой творческий потенциал. Кроме того, использование принципов бирюзовых организаций может также способствовать созданию гибкой обучающей среды, которая учитывает индивидуальные потребности каждого студента и обеспечивает ему необходимые знания и навыки для успешной карьеры. Все это позволит существенно улучшить эффективность и результаты обучения, сделать его более доступным и комфортным для студентов. Высшему учебному заведению нужно стать намного более креативными при интеграции новых принципов организации. И при этом важно обеспечить условия, чтобы студенты и преподаватели продолжали развивать свои навыки.

Материалы и методы

Для повышения уровня удовлетворенности и более эффективного достижения целей в сфере образования может потребоваться внедрение новых подходов и методов. Включая использование принципов бирюзовых организаций, которые ориентированы на человека и его потребности. Подход бирюзовых организаций может быть особенно полезным для образования, так как он призван развивать учебные программы, которые сфокусированы на индивидуальных потребностях студентов и способны обеспечить эффективное достижение целей как для студентов, так и для университетов в целом. В конечном итоге, цель заключается в том, чтобы создать образовательный процесс, который будет нацелен на развитие навыков, необходимых для успешной карьеры и принесет пользу обществу в целом.

В переложении концепции бирюзовых организаций на образование существуют определенные модификации для адаптации принципов к особенностям учебного процесса. Однако, философия основных принципов остается неизменной и, возможно, становится еще более значимой в образовании.

Например, одним из ключевых принципов является создание условий для максимального самовыражения и развития творческого потенциала каждого сотрудника организации. В образовании это может выражаться в разработке инновационных учебных программ и методов обучения, обеспечивающих максимальную гибкость и учитывающих индивидуальные потребности каждого студента. Основной философией бирюзовых организаций является приоритет человеческого фактора и учет его потребностей в организации. В образовательной сфере такой подход может привести к более эффективному управлению учебным процессом и повышению качества образования в целом.

Бирюзовое образование – это система построения образовательного процесса и среды, ориентированная на человека, где все участники взаимодействуют друг с другом для достижения личных и общих целей. Система базируется на принципах высокой значимости

каждого, взаимного уважения, ответственности и доверия.

Таким образом, можно определить основополагающие принципы бирюзового образования:

- 1) Гибкость – возможность настраивать образовательный процесс и среду с учетом особенности каждого участника и его целей (обучающегося, преподавателя, администратора). Готовность системы бирюзового образования меняться в ответ на изменения в любом ее элементе.
- 2) Субъектность и влияние на систему – основа бирюзового образования, предполагающая обязательную субъектную позицию каждого участника. Система настроена таким образом, что стимулирует каждого участника вырабатывать свои цели и форматы обучения, и настраивается с учетом этих целей и форматов. Этот принцип перекликается сразу с двумя принципами концепции бирюзовых организаций: принцип самоуправления и равноправия. Однако он больше опирается на концепцию субъектности Г. Риккерта [Rickert, 2022], в которой каждый человек является активным участником социального мира, действующего и воздействующего на окружение, а не просто подчиняющегося требованиям этого окружения.
- 3) Целостность – единство образовательной среды, образовательного пространства. Образовательный процесс, все его элементы и участники едины, влияют друг на друга и постоянно изменяются. Поэтому крайне важно, чтобы у всех участников было общее представление о системе бирюзового образования, в которой они находятся со своими целями и особенностями.

Таким образом, бирюзовое образование предполагает максимальную децентрацию и горизонтальность взаимодействия между всеми участниками. Управление предполагает не руководство в системе жесткой иерархии, а лидерство, ориентированное на развитие участников и команды. Преподавание в таком же ключе предполагает не фронтальную передачу знаний обучающемуся, а проектирование образовательной среды и стимулирование познавательного процесса, вовлечение обучающегося в систему собственного развития.

Заключение

В контексте образования принципы бирюзовой организации могут иметь особое значение, так как развитие участников и команды является основной целью учебного процесса. Управление в бирюзовом образовании не должно ограничиваться простым руководством в системе жесткой иерархии, а должно быть ориентировано на лидерство и развитие участников организации. В образовании это может выражаться в создании условий для максимального самовыражения и развития творческого потенциала каждого студента, а также в разработке инновационных учебных программ и методов обучения, способствующих развитию участников и команды в целом.

Результаты исследования показывают, что внедрение принципов бирюзовых организаций может являться полезным инструментом для образования. При этом стоит учитывать, что бирюзовое образование имеет свои ограничения. Одним из них является высокая степень гибкости и неопределенности в организации учебного процесса, что требует значительных усилий от преподавателей и студентов для успешного функционирования. Кроме того, внедрение бирюзовых принципов может потребовать дополнительных ресурсов и финансирования, что также может оказаться ограничивающим фактором.

Тем не менее, при правильной реализации и поддержке бирюзовые организационные

принципы имеют потенциал для преодоления многих вызовов, с которыми сталкивается высшее образование в наше время, и могут стать ключевым фактором для повышения эффективности и качества.

Библиография

1. Antipov, D., Akhmetzhanova, G. V., Antipova, O. I., Gazizulina, A., & Sharov, R. Y. (2017). Organizational models of teal organizations. In International Conference on Computer Communications. <https://doi.org/10.1109/icrito.2017.8342428>
2. Brivot, M., Gendron, Y., & Guéni, H. (2017). Reinventing organizational control. *Accounting, Auditing & Accountability*, 30(4), 795–820. <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2015-2111>
3. Butov, A. (2019). Home and overseas experience in developing turquoise organization. *BVestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2, 153–162. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-2-153-162>
4. Chulanova, O. (2017). CONCEPTUAL FRAMEWORK OF “TURQUOISE ORGANIZATIONS” AND REALIZATION PROSPECTS IN PERSONNEL MANAGEMENT. Management of the personnel and intellectual resources in Russia. https://doi.org/10.12737/article_5947de33dd5ef1.29428726
5. Gulla, D. (2020). F. Laloux, Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness. *NHRD Network Journal*. <https://doi.org/10.1177/2631454120958089>
6. Heinrich Rickert (Stanford Encyclopedia of Philosophy). (2022, August 2). <https://plato.stanford.edu/entries/heinrich-rickert/>
7. Honeyman, R., & Dm, T. J. (2019). *The B Corp Handbook, Second Edition: How You Can Use Business as a Force for Good*. National Geographic Books.
8. Hopej-Tomaszycka, M., Ładowych, I. G. T. K. a. W., Hopej, M., & Wrocławska, W. I. I. Z. P. (2018). Organizational structures in turquoise organizations. *Zeszyty Naukowe*, 2018(130), 217–226. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2018.130.20>
9. Kopina, D. (2019). Reinventing Organizations: Model of Self-Organized Process Organization (SOPO). *Organizacja*, 52(2), 127–141. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0009>
10. Kozina, A., & Pieczonka, A. (2018). „Turquoise Approach” to Managing Organizational Conflicts. *Marketing I Zarządzanie*. <https://doi.org/10.18276/miz.2018.51-20>
11. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Lightning Source Incorporated.
12. Nowacki, K. (2019). The impact of implemented management systems on the safety culture of work in production. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 2(1), 243–252. <https://doi.org/10.2478/mape-2019-0024>
13. Rao, M. S. R. (2020). Strategies for chief executives to build the organizations of the future. *Strategic HR Review*, 19(1), 28–31. <https://doi.org/10.1108/shr-09-2019-0077>
14. Rosiński, J. (2018). Creating an evolutionary teal organization on a step-by-step basis : a case study. *Przedsiębiorczość I Zarządzanie*, 19, 243–256. <https://www.ceeol.com/content-files/document-728953.pdf>
15. Wasiluk, A. (2022). On the way to turquoise organizations and turquoise leadership. *Zeszyty Naukowe*, 2022(158), 647–661. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.158.42>
16. Weiss, L., PhD. (2018). *How We Work: Live Your Purpose, Reclaim Your Sanity, and Embrace the Daily Grind*. HarperCollins

Turquoise education: value for human development and principles of approach

Tat'yana A. Otbetkina

Director,
Center "Made Data Academy",
National Research Technological University "MISIS",
119049, 4, p. 1, Leninsky Ave., Moscow, Russian Federation,
e-mail: otbetkina.ta@misis.ru

Ekaterina N. Yadova

Candidate of Sociological Sciences, Project Director,
Contribution to the Future Charitable Foundation, Sberbank,
121170, 32 K.1, Kutuzovsky Prospekt, Moscow, Russian Federation,
e-mail: yadova@gmail.com

Abstract

Today, higher education is undergoing changes on an unprecedented scale, both due to changes in the educational environment itself and due to the impact of external factors on all sectors of the economy. In this context, it becomes an urgent task to use the principles of turquoise organization in the educational process, which will help to cope with the challenges of the time and at the same time maintain the credibility of higher education as rigorous, professionally significant and corresponding to the growing needs of industries in a changing world. The combination of traditional academic values with the principles inherent in turquoise organizations is designed to create an educational model that can adapt to the changing needs and challenges of the modern world, providing students with the necessary skills and knowledge for a successful career and personal growth. Taking into account the above, the authors of the article investigated the tools, principles, advantages and disadvantages of turquoise organizations and developed a new paradigm “turquoise education”, designed to increase the level of the educational process. This approach is based on the application of the fundamental principles of turquoise organization, its goal is to provide the best learning conditions for students, improve the efficiency of teachers, etc. Turquoise organizations are an organization management concept based on values and principles that contribute to achieving business goals and meeting the needs of employees. This approach is increasingly becoming an object of research in the field of business management and is now beginning to penetrate into the field of education. In this article, the authors will consider the use of the principles of turquoise organizations in higher education, and how they can help to cope with the challenges of the modern world.

For citation

Otbetkina T.A., Yadova E.N. (2023) Biryuzovoe obrazovanie: tsennost' dlya razvitiya cheloveka i printsipy podkhoda [Turquoise education: value for human development and principles of approach]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 13 (4A), pp. 87-94. DOI: 10.34670/AR.2023.67.15.012

Keywords

Turquoise education, turquoise organization, training, employee development, subjectivity, educational environments, educational space, educational process.

References

1. Antipov, D., Akhmetzhanova, G. V., Antipova, O. I., Gazizulina, A., & Sharov, R. Y. (2017). Organizational models of teal organizations. In International Conference on Computer Communications. <https://doi.org/10.1109/icrito.2017.8342428>
2. Brivot, M., Gendron, Y., & Guénin, H. (2017). Reinventing organizational control. *Accounting, Auditing & Accountability*, 30(4), 795–820. <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2015-2111>
3. Butov, A. (2019). Home and overseas experience in developing turquoise organization. *BVestnik of the Plekhanov*

-
- Russian University of Economics, 2, 153–162. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-2-153-162>
4. Chulanova, O. (2017). CONCEPTUAL FRAMEWORK OF “TURQUOISE ORGANIZATIONS” AND REALIZATION PROSPECTS IN PERSONNEL MANAGEMENT. Management of the personnel and intellectual resources in Russia. https://doi.org/10.12737/article_5947de33dd5ef1.29428726
 5. Gulla, D. (2020). F. Laloux, Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness. NHRD Network Journal. <https://doi.org/10.1177/2631454120958089>
 6. Heinrich Rickert (Stanford Encyclopedia of Philosophy). (2022, August 2). <https://plato.stanford.edu/entries/heinrich-rickert/>
 7. Honeyman, R., & Dm, T. J. (2019). The B Corp Handbook, Second Edition: How You Can Use Business as a Force for Good. National Geographic Books.
 8. Hopej-Tomaszycka, M., Ładowych, I. G. T. K. a. W., Hopej, M., & Wrocławska, W. I. I. Z. P. (2018). Organizational structures in turquoise organizations. *Zeszyty Naukowe*, 2018(130), 217–226. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2018.130.20>
 9. Kopina, D. (2019). Reinventing Organizations: Model of Self-Organized Process Organization (SOPO). *Organizacja*, 52(2), 127–141. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0009>
 10. Kozina, A., & Pieczonka, A. (2018). „Turquoise Approach” to Managing Organizational Conflicts. *Marketing I Zarządzanie*. <https://doi.org/10.18276/miz.2018.51-20>
 11. Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Lightning Source Incorporated.
 12. Nowacki, K. (2019). The impact of implemented management systems on the safety culture of work in production. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 2(1), 243–252. <https://doi.org/10.2478/mape-2019-0024>
 13. Rao, M. S. R. (2020). Strategies for chief executives to build the organizations of the future. *Strategic HR Review*, 19(1), 28–31. <https://doi.org/10.1108/shr-09-2019-0077>
 14. Rosiński, J. (2018). Creating an evolutionary teal organization on a step-by-step basis : a case study. *Przedsiębiorczość I Zarządzanie*, 19, 243–256. <https://www.ceeol.com/content-files/document-728953.pdf>
 15. Wasiluk, A. (2022). On the way to turquoise organizations and turquoise leadership. *Zeszyty Naukowe*, 2022(158), 647–661. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.158.42>
 16. Weiss, L., PhD. (2018). *How We Work: Live Your Purpose, Reclaim Your Sanity, and Embrace the Daily Grind*. HarperCollins
-