

Ф Р Е Д Е Р И К   Л А Л У



# Открывая организации будущего

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

Кен Уилбер, ученый, философ и писатель

# Фредерик Лалу

## Открывая организации будущего

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=12472950](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=12472950)*

*Открывая организации будущего / Фредерик Лалу: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2016*

*ISBN 978-5-00057-786-8*

### **Аннотация**

Современные навыки управления безнадежно устарели. Традиционные рецепты, предлагаемые книгами по организационному развитию, оказываются частью проблемы, а не ее решением. Автор этой книги, основываясь на многолетнем глубоком исследовании, рассказывает, какими станут организации будущего, построенные на абсолютно иных принципах, – цельными, самоуправляемыми и эволюционными. Он показывает, как такие компании развиваются – и с нуля, и эволюционируя из существующих организаций.

Это книга для собственников бизнеса, руководителей, коучей, консультантов, студентов и всех, кто интересуется менеджментом и организационным развитием.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Эту книгу хорошо дополняют:  | 6  |
| Предисловие научного редактора   | 7  |
| Введение   | 9  |
| Ограниченность современных организационных моделей   | 11 |
| Вопросы, подтолкнувшие автора к исследованию   | 13 |
| Эволюция организаций в исторической перспективе (часть I)                                  | 15 |
| Практика: чему могут научить новаторы (часть II)   | 16 |
| Внимание, спойлер  | 18 |
| Необходимые условия (часть III)  | 19 |
| Часть 1  | 20 |
| Глава 1.1  | 20 |
| Реактивная, или Инфракрасная, парадигма {4}  | 22 |
| Магическая, или Пурпурная, парадигма {5}   | 22 |
| Импульсивная, или Красная, парадигма {6}   | 23 |
| Красные организации  | 24 |
| Конформистская, или Янтарная, парадигма {8}  | 24 |
| Янтарные организации   | 26 |
| Янтарное открытие № 1: долгосрочная перспектива<br>(стабильные процессы)                   | 26 |
| Янтарное открытие № 2: численность<br>и стабильность (формальные иерархии)                 | 27 |
| Социальная маска   | 28 |
| Мы против них  | 28 |
| Конкурентная, или Оранжевая, парадигма {11}  | 29 |
| Оранжевые организации  | 31 |
| Оранжевое открытие № 1: новаторство  | 31 |
| Оранжевое открытие № 2: ответственность  | 32 |
| Оранжевое открытие № 3: меритократия   | 33 |
| Организации как машины   | 34 |
| Теневые стороны Оранжевой парадигмы  | 34 |
| Плюралистическая, или Зеленая, парадигма {13}  | 35 |
| Зеленые организации  | 37 |
| Зеленое открытие № 1: расширение полномочий  | 37 |
| Зеленое открытие № 2: ценности как основа<br>организационной культуры и вдохновляющие цели | 38 |
| Зеленое открытие № 3: увеличение числа<br>заинтересованных сторон                          | 39 |
| Семья как ведущая метафора   | 39 |
| От Красной к Зеленой: сосуществование моделей<br>организаций                               | 40 |
| Глава 1.2  | 42 |
| Сложность развития человечества  | 42 |
| Подъем на новый уровень  | 43 |
| Поэтапное развитие применительно к организациям  | 44 |
| Тяга руководства – вниз и вверх  | 45 |
| Глава 1.3  | 47 |

|  |    |
|--|----|
| Укрошение страхов эго                                      | 47 |
| Внутренняя правота как компас                              | 48 |
| Жизнь как разворачивающийся перед нами путь                | 48 |
| Ставка на сильные стороны                                  | 49 |
| Умение справляться с превратностями судьбы                 | 50 |
| Мудрость за пределами рациональности                       | 50 |
| Стремление к целостности                                   | 51 |
| Целостный подход к другим                                  | 52 |
| Целостный подход к жизни и природе                         | 52 |
| Какой смысл все это может иметь для Бирюзовых организаций? | 53 |
| Часть 2  | 55 |
| Глава 2.1  | 55 |
| Новая метафора: организации как живые организмы            | 55 |
| Три открытия Эволюционных Бирюзовых организаций            | 56 |
| Организации – участники исследования                       | 56 |
| Глава 2.2  | 61 |
| Пример: от Оранжевой парадигмы к Бирюзовой                 | 62 |
| Самоуправляющиеся команды                                  | 64 |
| Потрясающие результаты                                     | 65 |
| Никаких боссов   | 66 |
| Никакого менеджмента среднего звена                        | 67 |
| Необходимый минимум функций центрального офиса             | 69 |
| Синие воротнички[8] превращаются в Бирюзовые               | 72 |
| Топ-менеджеров нет, а собраний мало                        | 74 |
| Координация и обмен знаниями между командами               | 75 |
| Доверие вместо контроля                                    | 77 |
| Энергия доверия  | 79 |
| Проекты  | 80 |
| Принципиально облегченный проектный менеджмент             | 81 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                          | 82 |
| Комментарии  |    |

# Фредерик Лалу

## Открывая организации будущего

**Frederic Laloux**

**Reinventing Organizations**

**A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness**

Научный редактор Евгений Голуб

*Издано с разрешения Frederic Laloux и Johannes Terwitte*

*Книга рекомендована к изданию Антоном Журавлевым, Дмитрием Скоробогатовым, Виталием Денисенковым, Алексеем Кружковым, Евгением Голубом*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».*

© Frederic Laloux, 2014

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

\* \* \*

## **Эту книгу хорошо дополняют:**

### **От хорошего к великому**

Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет  
Джим Коллинз

### **Великие по собственному выбору**

Джим Коллинз, Мортен Хансен

### **Управление жизненным циклом корпораций**

Ицхак Адизес

### **Управляя изменениями**

Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни  
Ицхак Адизес

## Предисловие научного редактора

Я купил книгу Фредерика Лалу *Reinventing Organizations* чуть больше года тому назад. Загрузил в Kindle и отправился в аэропорт. Самолет взлетел, а я неторопливо принялся за чтение, не ожидая от автора никаких откровений. Через два часа я понял, что сделаю все, что в моих силах, для выхода этой книги на русском языке.

Двадцать лет я взбирался по извилистой карьерной лестнице крупнейших международных компаний. В моей памяти навсегда остались правила делового визита торгового представителя и список ценностей компании Mars. Мой иммунитет к корпоративной мифологии закален пятью годами работы в составе комитета директоров Danone. Я знаком с сотней успешных корпоративных менеджеров из самых прогрессивных компаний с мировым именем. Мы поглотили цистерны кофе, сравнивая наш опыт, и опыт этот, увы, рисует одну и ту же безрадостную картину.

Корпорации пропускают потенциальных кандидатов через изощренную процедуру отбора, которая занимает недели и месяцы. На обучение перспективных сотрудников расходуются огромные средства. В итоге эти талантливые и прекрасно подготовленные люди большую часть времени потратят на имитацию осмысленной деятельности. Огромный интеллектуальный ресурс наций сейчас занят изобретением причин, по которым не выполнен (или перевыполнен) план продаж. Гении комбинаторики защищают блестящие версии бюджетов, годные лишь для виртуозного пускания пыли в глаза акционерам. Прирожденные лидеры тратят мегаватты харизмы на то, чтобы заставить свои команды верить в достижимость и необходимость очевидной бессмыслицы.

Неужели мы обречены покорно принимать это повседневное издевательство над здравым смыслом? Как долго потребители будет оплачивать представление в этом театре абсурда? В конце концов, неужели и вправду нет другого способа организовать масштабное производство и распространение необходимых товаров и услуг?

Многие исследователи брались отвечать на эти проклятые вопросы. Книги на тему организационной культуры, которые мне приходилось встречать до сих пор, в большинстве своем относились к двум условным жанрам:

- научная фантастика – описание устройства «правильной» корпорации и сборник волшебных рецептов превращения любой компании в «правильную»;
- сатира – издевательское описание безысходности жизни в корпорации плюс набор мифов о том, как найти в себя в дауншифтинге, стартапе или фрилансе.

На практике волшебные рецепты вместо желанного повышения «вовлеченности» сотрудников повышают лишь градус их цинизма, а авторы сатирических сочинений не предлагают ничего, кроме желчи.

Книга, которую вы сейчас держите в руках, относится совершенно к другому жанру. Это практическое руководство по созданию организаций будущего – организаций, питаемых неисчерпаемой творческой энергией Человека, занятого трудом, исполненным Смысла.

После долгих лет работы консультантом McKinsey Фредерик Лалу решил всерьез заняться поиском и систематическим изучением альтернативных способов управления компаниями. Три года со всей основательностью профессионального консультанта он изучал примеры выдающихся организаций современности, анализируя их развитие с позиций существующих теорий эволюции организационной культуры.

В результате кропотливой работы Лалу, словно ученый-натуралист, обнаружил новый вид организаций. Эти организации он сравнивает с «пришельцами из иных миров», настолько их культура и принципы отличаются от того, к чему мы привыкли. За послед-

ние десятилетия эти пришельцы без особого шума стали появляться на разных континентах в самых разных отраслях: от машиностроения и производства продуктов питания до медицинского обслуживания и школьного образования. Им удалось не просто преуспеть в том, что стало Смыслом для сотрудников и основателей, они добиваются невероятных результатов там, где, казалось бы, улучшить уже ничего невозможно.

Основатели исследуемых в книге организаций не были знакомы друг с другом. Однако их взгляды и ценности удивительным образом совпадают и могут быть представлены как мировоззрение особого типа. Фредерик подробно описывает то, как это мировоззрение преобразует знакомые нам методы управления. Из детального описания повседневных управленческих практик и организационных процессов становится понятно, что выйти на следующий виток организационного развития невозможно при помощи деклараций о ценностях. Магия работает, только если ты сумел вырасти в полный рост человеческого достоинства. Притвориться «иным» нельзя, стать – можно.

Автор книги называет особое мировоззрение основателей Бирюзовых организаций главной составляющей успеха. Эти организации, словно добрые вестники из нашего будущего, обнадеживают: человечество способно преодолеть угрожающее противоречие между отчаянной потребностью современного человека в Смысле и тем эрзацем смыслов, который способны предложить господствующие системы управления, основанные на страхах угнетенного эго.

Эта книга вышла на английском языке в начале 2014 года в виде PDF-файла на сайте [www.reinventingorganizations.com](http://www.reinventingorganizations.com), который Фредерик сверстал своими силами. С тех пор благодаря усилиям тысяч благодарных читателей она издана на многих языках и стала одной из самых обсуждаемых книг по организационной культуре во всем мире.

Я горжусь тем, что помог ускорить выход этой книги на русском языке, и верю, что Фредерик сможет вдохновить вас так, как он вдохновил меня.

*Евгений Голуб*



## Введение

# Становление новой организационной модели

*Нельзя ничего изменить, сражаясь с существующей реальностью. Чтобы что-то изменить, создайте новую модель, которая сделает существующую безнадежно устаревшей.*

*Ричард Бакминстер Фуллер*

В 350 г. до н. э. великий греческий философ и ученый Аристотель в одном из своих фундаментальных трудов заявил, будто у женщин зубов меньше, чем у мужчин<sup>[1]</sup>. Сегодня нам хорошо известно, что это вздор. Но западный мир почти две тысячи лет считал это утверждение непоколебимой истиной, пока в один прекрасный день кого-то не посетила откровенно революционная мысль: *а давайте-ка посчитаем!*

Научный метод – выдвижение гипотезы и последующая проверка – настолько глубоко укоренен в современном мышлении, что нам трудно представить себе, как можно до такой степени доверять авторитету и не проверить. Неужели раньше люди были не так разумны, как мы сейчас? Однако, прежде чем строго осудить предков, зададимся вопросом: а не станут ли будущие поколения так же потешаться над нами? Не оказались ли и мы в плену упрощенного подхода к пониманию мира?

Есть все основания полагать, что так и есть. Для примера позвольте задать простой вопрос: сколько м<sup>о</sup>згов у человека? Предполагаю ответ: один (или, заподозрив подвох, вы скажете – два, подразумевая правое и левое полушария). Согласно имеющимся данным, правильный ответ – три. Во-первых, разумеется, большой головной мозг, но, во-вторых, небольшой мозг в сердце и, в-третьих, еще один в пищеварительном тракте. Последние два намного меньше<sup>[2]</sup> первого, но тем не менее это полностью автономные системы.

И тут начинается самое интересное. Мозг в сердце и мозг в кишечнике открыты совсем недавно, хотя технологии наблюдения позволяли обнаружить их намного раньше. Все, что нужно, чтобы их разглядеть, – это труп, нож и простейший микроскоп. Собственно, мозг в пищеварительной системе **был обнаружен** довольно давно, в 1860-х гг., немецким врачом Ауэрбахом. Открытие было в дальнейшем подтверждено двумя его английскими коллегами Бейлисом и Старлингом. А потом случилось нечто из ряда вон выходящее: в медицинских кругах почему-то забыли о мозге в кишечнике. Он пропал из виду на целое столетие! И был заново открыт только в конце 1990-х гг. американским нейрогастроэнтерологом Михаэлем Гершоном.

Как же такое могли забыть в медицинских кругах? Полагаю, это связано с особенностями современного мировоззрения: в иерархической картине мира управлять всем может только один мозг. Точно так же во главе любой организации должен стоять только один босс. В обиходе давно используются выражения «понимать сердцем» и «чувять нутром». Но невозможно представить себе слаженную работу трех автономных м<sup>о</sup>згов, исходя из необходимости иерархии в мире. И, возможно, не стоит считать совпадением, что остальные два мозга открыли (заново!) именно тогда, когда интернет стал доминирующей силой в нашей жизни. Эпоха интернета ускорила появление новой картины мира, в которой предусмотрено распределенное управление вместо нисходящей иерархии. Приняв такую картину мира, мы воспримем и мысль, что у нас не один мозг, а несколько и все работают сообща.

Нам сложно понять, как люди Средневековья могли верить заявлениям Аристотеля, будто у женщин зубов меньше, чем у мужчин. В то же время мы и сами можем стать заложниками собственных представлений – так же, как и наши предки. Современные ученые не стали заглядывать в микроскоп, потому что «возможен только один мозг»; точно так

и современники Галилея отказались глядеть в телескоп, потому что немислимо, чтобы наша Богом сотворенная планета не была бы центром Вселенной.

## Ограниченность современных организационных моделей

Предмет моего исследования – организации и коллективная работа, а не медицина и астрономия. Но суть вопроса принципиально не меняется: возможно ли, чтобы наши представления об организациях ограничивались нынешним мировоззрением? Под силу ли нам наладить более производительный, более осмысленный, более человечный процесс совместной деятельности, если мы всего лишь изменим мировоззрение?

Вопрос во многом странный. Он может быть воспринят как проявление неблагодарности к тому, что уже достигнуто. Тысячи и тысячи лет люди жили на грани голода, в страхе перед эпидемиями, в полной власти засухи и даже обычной простуды. А потом, ни с того ни с сего, за два века мы обрели невиданные прежде богатства и недостижимую ранее продолжительность жизни. Исключительный прогресс произошел не вследствие усилий отдельных индивидов, а в результате совместного труда людей в организациях.

- Крупный и малый бизнес Запада в условиях рыночной экономики создал немыслимое прежде богатство, а сейчас поднимает из нищеты миллионы людей в Индии, Китае, Африке, везде в мире. Мы выстроили невероятно сложные системы снабжения, все сильнее связывающие каждого с каждым и тем самым укрепляющие мир между народами лучше, чем любые политические механизмы.

- Плотная сеть организаций – исследовательских центров, фармацевтических компаний, больниц, медицинских институтов, медицинских страховых компаний – сплетается в весьма сложную систему здравоохранения, непредставимую еще сто лет назад. За последний век благодаря этой разветвленной сети средняя продолжительность жизни в США увеличилась почти на 20 лет. Детская смертность сократилась на 90 %, а смертность матерей – на 99 %. Такие извечные бичи рода человеческого, как полиомиелит, проказа, оспа и туберкулез, даже в самых бедных странах мира по большей части встречаются только в учебниках по истории.

- В сфере образования сеть учебных заведений – начальных и средних школ, колледжей, магистратур и аспирантур – дала миллионам детей и молодых людей образование, когда-то бывшее привилегией немногих. Никогда до этого в истории человечества не существовало бесплатных государственных систем обучения, доступных каждому ребенку. Высочайший уровень всеобщей грамотности, сегодня воспринимаемый как должное, не имеет прецедентов в истории.

- Последние десятилетия некоммерческие организации во всем мире ускоренными темпами создают рабочие места, намного опережая в этом направлении коммерческие предприятия. Все возрастающее число людей отдают свое время, энергию и деньги на то, что важно лично для них и для всего мира.

Современный принцип организации обусловил сенсационный прогресс человечества менее чем за два века – одно мгновение в истории развития нашего биологического вида. Ни одно из последних достижений в истории человечества не было бы возможно без организаций как форм сотрудничества. Однако теперь многие ощущают, что нынешний метод управления себя практически исчерпал. Мы все более разочаровываемся в работе и устройстве современных организаций. Многочисленные опросы неизменно свидетельствуют: для тех, кто трудится у подножия пирамиды, работа чаще сопряжена с гнетущим страхом и унылой рутинной, нежели с жадной творчеством и осмысленностью. Комиксы

о Дилберте<sup>1</sup> стали значительным культурным явлением и могут многое рассказать о том, как далеко заходят организации, превращая коллективный труд в нечто жалкое и бессмысленное.

И это касается не только подножия пирамиды. Есть один постыдный секрет, открытый мною за пятнадцать лет работы консультантом и коучем у руководителей организаций: жизнь на вершине пирамиды вряд ли приносит больше удовлетворения. За красивым фасадом и бравадой лидеров могущественных корпораций скрывается то же безмолвное страдание. Зачастую лихорадочная активность – неудачная попытка скрыть глубокое внутреннее разочарование. «Демонстрация мускулов», интриги и внутрикорпоративная борьба в конце концов сказываются на каждом. Организации чаще всего становятся аренами борьбы наших «эго», равнодушных к глубинным чаяниям человечества.

**Интуитивно мы чувствуем, что менеджмент устарел. Мы видим, что его традиции и установленный порядок в XXI веке выглядят нелепо. Поэтому от дремучих персонажей комиксов о Дилберте или эпизодов из сериала «Офис»<sup>2</sup> нас тут же передергивает.**

*Гэри Хэмел*

Те, кто работает в правительственных учреждениях и некоммерческих организациях, тоже нередко лишены энтузиазма в отношении своей работы. Даже те, кто работает по призванию, не застрахованы от разочарований. Учителя, врачи и медсестры массово отказываются от своего призвания. Наши школы, к сожалению, по большей части – бездушные механизмы, куда ученики и учителя ходят для профформы. А больницы мы превратили в холодные, бюрократические учреждения, где врачи и медсестры лишены возможности проявлять сердечную заботу о пациентах.

---

<sup>1</sup> Дилберт – главный герой комиксов Скотта Адамса об офисной жизни, о менеджерах и организациях. *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Комедийный сериал (2005–2013) об офисной жизни региональной компании. *Прим. ред.*

## Вопросы, подтолкнувшие автора к исследованию

Нынешние способы решать текущие проблемы организаций зачастую усугубляют, а не снимают их. Большинство организаций, прокладывая изощренные пути материального поощрения, проходит через множество раундов реорганизации, централизации и децентрализации, через внедрение новых информационных технологий, провозглашение новых задач и новых систем ключевых показателей. Но впечатление, что существующий способ управления практически исчерпал себя, усиливается, а все традиционные рецепты зачастую оказываются частью проблемы, а не ее решением.

Мы стремимся к чему-то большему, к принципиально новым и лучшим способам организации совместной работы. Но действительно ли такое возможно или это несбыточные мечты? Если организации, в которых потенциал сотрудника будет полно раскрываться, все-таки могут быть созданы, то как они должны выглядеть? Как вдохнуть в них жизнь? Вот вопросы, лежащие в основе этой книги.

Для меня они представляют не только теоретический, но и вполне практический интерес. Все больше людей стремится создавать организации на основе человечности. Загвоздка в том, что мы не совсем понимаем, как это сделать. Многих из нас уже не нужно убеждать в назревшей необходимости обновления компаний, предприятий, школ и больниц. Все, что нам необходимо, – это вера, что такое возможно, и ответы на вполне конкретные вопросы. Иерархическая пирамида уже воспринимается как нечто устаревшее, но чем ее заменить? Как принимать решения? Хорошо, чтобы в принятии важных решений участвовали все, а не только начальство, но не приведет ли это к хаосу? Как быть с продвижением по службе и повышением заработной платы? Можно ли решать эти вопросы без интриг и политиканства? Как проводить собрания так, чтобы они были продуктивными и поднимали настроение участникам? Как сделать, чтобы на совещаниях мы высказывались искренне, а не только руководствуясь эгоистическими побуждениями? Как во всем, что мы делаем, руководствоваться важнейшей целью и при этом не давать волю цинизму, которым нередко пронизаны велеречивые программы многих компаний? Нам не нужна некая великая концепция организации нового типа. Нам нужны конкретные ответы на множество возникающих вопросов.

**Величайшую опасность во времена нестабильности представляет не сама нестабильность, а действия в соответствии с логикой вчерашнего дня.**

*Питер Друкер*

Подобный практический подход вовсе не мешает принимать во внимание возможные глобальные общественные и экологические последствия. Планета Земля уже не способна выдерживать привычный нам способ ведения дел. Наши организации в огромной степени повинны в истощении природных ресурсов, разрушении экосистем, изменении климата, нещадной эксплуатации водных ресурсов и бесценного верхнего плодородного слоя почвы. Мы играем в опасные и авантюрные игры с будущим, уповая, что с помощью новых технологий сможем залечить раны, которые современность продолжает наносить планете. Экономическая модель, ориентированная на безудержный рост при ограниченности ресурсов, чревата катастрофой.

Нынешний финансовый кризис может оказаться всего лишь одним из первых толчков, предвещающих грядущее мощное землетрясение. Не будет преувеличением утверждать, что само выживание множества видов, экосистем и всего человечества зависит от нашей способности подняться на более высокую форму сознания, чтобы, научившись сотрудничать

на новом уровне, приняться за оздоровление наших отношений с внешним миром и уменьшение уже причиненного нами вреда.

## **Эволюция организаций в исторической перспективе (часть I)**

Эйнштейну принадлежит утверждение, что ни одна проблема не решается на том уровне сознания, на котором она возникает. Возможно, нам требуется достичь нового уровня сознания, прийти к новому мировоззрению, чтобы заново изобрести принципы организации совместного труда людей. Для кого-то мысль, что общество способно изменить мировоззрение и с помощью нового мировоззрения создать принципиально новый тип организации, покажется нелепой. Тем не менее в истории человечества все происходило именно так, а сегодня налицо все признаки того, что очередная смена образа мышления, равно как и организационной модели, уже не за горами.

Множество ученых, в том числе психологов, философов и антропологов, анализировало пути развития человеческого сознания. Они обнаружили, что за всю историю человечества, которой примерно 100 тысяч лет, мы последовательно прошли ряд этапов. На каждом мы делали грандиозный скачок вперед в умении обращаться с окружающим миром – с точки зрения познания, морали и психологии. Но есть один немаловажный аспект, который исследователи до сих пор упускали из виду: всякий раз, когда человечество поднималось на новую ступень, оно изобретало новый способ сотрудничества, новую модель организации.

В первой части книги речь пойдет о том, как эволюционировало сознание человечества и как на каждом этапе мы изобретали новые организационные модели (эти последовательно сменявшие друг друга модели актуальны и по сей день, поэтому предложенный исторический обзор поможет разобраться в различных типах современных организаций и сути сегодняшней полемики о принципах управления).

Специалисты в области психологии развития могут поведасть немало интригующего о следующей ступени развития человеческого сознания, переход к которой только начался. На этой ступени мы обуздываем эгоизм и начинаем поиск более самобытных, здоровых и целостных форм бытия. Если судить по опыту прошлых поколений, то по мере восхождения на следующую ступень сознания мы разработаем и соответствующую модель организации.

## Практика: чему могут научить новаторы (часть II)

Во второй части книги подробно описано, как практически действуют организации, уже взошедшие на следующую ступень. Так часто бывает: будущее не просто близко – оно уже проявляется в настоящем. Два года я занимался изучением организаций-новаторов, в значительной мере полагающихся на новую организационную модель, соответствующую следующей стадии развития человечества. Вопросы, на которые я пытался ответить в ходе исследования, звучат так:

Как выглядят и какое впечатление производят организации, созданные на новой ступени развития человеческого сознания? Возможно ли уже сейчас детально описать их организационную структуру, методы работы, внутренние процессы и культуру (иными словами, осмыслить организационную модель), чтобы помочь тем, кто работает над созданием аналогичных организаций?

Приступая к поиску организаций нового типа, я не знал, чего ожидать. Ведь поле исследования вырисовывалось весьма смутно. Найду ли я убедительные примеры? Не придется ли мне иметь дело с крошечными организациями со слишком короткой историей, что сделает невозможными хоть сколько-нибудь значимые результаты? Мне казалось, что в любом случае необходимы строгие критерии отбора, иначе ценность выводов сомнительна. В качестве объектов исследования я решил рассматривать организации в любой точке земного шара, в любом секторе экономики (коммерческие и некоммерческие, учебные, медицинские, правительственные), в которых насчитывается *не менее 100 сотрудников*<sup>[3]</sup> и которые имеют *как минимум пятилетний опыт* работы в рамках *организационной структуры, а также методы работы, внутренние процессы и культуру, в значительной мере согласующиеся с характеристиками новой ступени развития.*

Мои опасения оказались необоснованными. Двенадцать изученных мною организаций (см. обзор в [главе 2.1](#)) намного превзошли установленные ограничения. Многие работают в соответствии с революционными принципами уже по 30–40 лет, и не с горсткой сотрудников, а со штатом в несколько сотен, а то и тысяч работников.

Еще один сюрприз: я рассчитывал найти примеры организаций будущего по большей части в сфере предоставления услуг – здравоохранении и образовании, куда люди идут по призванию и где благородная цель помогает преодолевать собственный эгоизм. Я рад признать, что ошибался. Среди новаторов были как коммерческие, так и некоммерческие организации. В поле моего зрения попали ретейлеры, производственные предприятия, одна энергокомпания, производитель продуктов питания, а также школа и группа больниц.

Я также с удивлением обнаружил: эти организации даже не подозревают о существовании друг друга. Если удастся найти первопроходцев, думал я, то они непременно будут обмениваться идеями и опытом, зная, что не одиноки. Но, напротив, они, как правило, с восторгом узнавали, что не единственные подвергают сомнению традиционные методы менеджмента. Мне пришла в голову шутливая мысль: все эти организации похожи на миролюбивых инопланетян из старых телесериалов. Они уже давно живут среди нас, наделенные сверхъестественными способностями, но никем не опознанные и полностью изолированные друг от друга. Возможно, их время уже пришло; возможно, мы наконец-то готовы видеть их такими, какие они есть, – не дружелюбными, но неуклюжими чудаками, а подлинными новаторами, передовыми отрядами из нашего общего будущего.



Анализ этих организаций включает два блока вопросов (см. список в [Приложении 1](#)). Первый блок касается 45 методов работы и внутренних процессов, которые обычно обсуждаются в организационных исследованиях. Сюда относятся:

- ключевые комплексные организационные процессы, например стратегия, маркетинг, продажи, производственные операции, формирование бюджета и контроль;
- основные процессы в области управления кадрами, в том числе подбор кадров, обучение, аттестация, оплата труда;
- важнейший повседневный порядок работы, например совещания, организация информационных потоков и рабочих помещений.

Для каждой из 45 категорий я пытался установить в ходе исследования, по каким параметрам повседневные методы работы первопроходцев отличаются – или не отличаются – от общепринятых. Мой подход был намеренно всеохватывающим. Учитывая новизну темы, я без какой-либо предвзятости обращал внимание на весь спектр структурных характеристик, методов работы и культуры, которые принято рассматривать при исследовании организаций. Я опирался на общедоступные материалы, внутренние документы, интервью и результаты визитов на предприятия.

## Внимание, спойлер

Каждая из изученных мною новаторских организаций удивительна сама по себе и заслуживает, чтобы ее историю изложили в отдельной книге. Но прежде всего меня интересовало, станет ли данное исследование чем-то большим, нежели коллекцией практических примеров. Есть ли какие-нибудь закономерности и общие черты, указывающие на наличие новой, внутренне сбалансированной модели? Можно ли считать первопроходцев не просто вдохновителями, но эталоном для тех, кто полон решимости создавать новые, более человеческие организации?

**Организации, о которых пойдет речь в этой книге, похожи на инопланетян из старых телесериалов. Неопознанные, они живут среди нас, несмотря на свои сверхъестественные способности.**

Ответ, понятное дело, положительный. Эти организации-первопроходцы ничего не знали друг о друге и экспериментировали самостоятельно. Они работают в совершенно разных отраслях и регионах. В одних заняты сотни, в других десятки тысяч сотрудников. Несмотря на различия, все они – после многих проб и ошибок – выработали удивительно похожие формы и методы работы. Я не мог не обрадоваться своему открытию: это ведь означает, что складывается внутренне сбалансированная организационная модель и ее можно описать в деталях. Это не теоретические выкладки, не утопическая идея, а конкретный способ управления организациями с высоты более совершенной ступени сознания. Если признать, что эволюции человека присуща направленность, то получим нечто исключительное: перед нами прообраз будущего всех организаций, прообраз будущей трудовой деятельности как таковой.

Я пишу эти строки с полным осознанием, что сегодня этот феномен только начинает проявляться. Я не утверждаю, что в моей книге предложено исчерпывающее, законченное описание будущей организационной модели. Со временем, когда больше компаний начнет экспериментировать в этой области, когда больше исследователей начнет изучать это явление с разных сторон, когда эволюционирует общество в целом, картина, несомненно, станет более яркой и осязаемой. Но я с уверенностью утверждаю: у нас уже есть общая схема организации будущего, более продуктивной, руководимой ясной целью, наполненной смыслом и приносящей сотрудникам куда больше удовлетворения от работы. Руководителям, желающим создать организации нового типа, не придется начинать с чистого листа. Они смогут черпать вдохновение из вполне конкретных примеров во второй части книги, где изложены принципы, организационные формы, методы работы и культура, обеспечивающие жизнеспособность нового типа организационных объединений.

## Необходимые условия (часть III)

В ходе исследований для книги были получены интересные сведения о том, как появляются на свет принципиально новые организации (см. [Приложение 1](#), второй блок вопросов). Какие условия необходимы, чтобы новая модель заработала на полную мощь? Если вы планируете создать такую организацию и хотите с самого начала отказаться от старой модели, чему можно поучиться у новаторов, уже это сделавших? А если вы возглавляете традиционно работающую организацию, крупную или небольшую, то с чего лучше всего начать переход к новой парадигме отношений и как увлечь коллег на новый путь? Этим и другим вопросам посвящена третья часть книги.

Если мы действительно хотим справиться с острейшими проблемами современности, то нам понадобятся организации нового типа: предприятия, движимые яркими смыслами, более человечные школы, более продуктивные некоммерческие организации. Любой, кто ломает шаблоны и предпринимает что-то новое, обязательно встречает сопротивление, его называют идеалистом или глупцом. Антрополог Маргарет Мид однажды сказала: «Никогда не следует сомневаться в том, что несколько преданных своему делу людей способны изменить мир. В истории всегда только так и было». Если вы один из новаторов, если вы чувствуете призвание создавать принципиально более человечные, исполненные смыслом и радостью производительного труда организации, то эта книга, надеюсь, придаст вам уверенность, что это возможно. Пусть она послужит практическим руководством на вашем пути. У меня нет сомнений, что мир готов принять вас.

# Часть 1

## Эволюция организаций в исторической перспективе

### Глава 1.1

#### Смена парадигмы: прошлое и настоящее организационной модели

*Видеть – не значит понимать, понимать – значит видеть!  
Вы видите вещи не такими, какие они есть, а такими, какие вы есть.  
Эрик Баттерворт*

Можем ли мы создавать организации, не пораженные слишком хорошо знакомыми нам болезнями? Организации, свободные от политиканства, бюрократии и внутрикорпоративной борьбы. Организации, где сотрудники не пребывают в вечном стрессе, не выгорают на работе, не покоряются обстоятельствам с равнодушием, не испытывают негодования или горькой апатии. Компании, где «наверху» не напускают на себя важный вид, в то время как «внизу» работают, как каторжные. Можно ли открыть организационный принцип заново, изобрести новую модель, которая сделает наш труд более продуктивным, приносящим настоящее удовлетворение и исполненным подлинного смысла? Можем ли мы очеловечить места работы – школы, больницы, коммерческие и некоммерческие предприятия, – чтобы наши таланты раскрывались, а нашим склонностям и призванию отдавали бы должное?

Если вы основатель или глава организации и хотите создать такие условия для работы, от вашего ответа зависит многое! Ваше окружение в большинстве своем отвергнет эту идею как прекрасную фантазию, вас станут уговаривать не тратить напрасно время и силы. «Люди есть люди, – скажут вам, – у них свои эгоистические интересы. Мы играем в политические игры, любим обвинять, критиковать и сплетничать. Так будет всегда». Кто поспорит? Но, с другой стороны, каждый при работе в команде переживал душевный подъем, когда все получается без малейших усилий, само собой, играючи. В такие моменты понимаешь: человеческая изобретательность не знает пределов. Нечто принципиально новое иногда появляется совершенно неожиданно, словно из ниоткуда. Кто рискнет утверждать, что мы ни за что и никогда не сможем создать более комфортные условия для совместной работы?

Можем ли мы проложить точный курс к новым берегам, отплывая от надежного материка современного менеджмента? Или нужно решиться и отправиться в никуда, поскольку, кроме известного нам мира, ничего больше нет?

Часть ответа на эти вопросы неожиданно пришла ко мне из прошлого, а не из будущего. В ходе истории человечество несколько раз открывало для себя новые способы объединять усилия людей, каждый раз создавая значительно более совершенные модели организации. Более того, взглядыываясь в историческую перспективу, мы видим: новая модель организации уже буквально в одном шаге от нас и ждет возможности полностью проявиться.

Интересно, что ключ к пониманию лежит не в истории организаций, а в области более широкой – в истории человечества и в психологии развития. Изобретенные в ходе истории виды организаций всегда привязаны к господствующему на данный момент мировоззрению

и к данной стадии развития сознания. Каждый раз, когда мы как биологический вид меняли способ познания мира, мы поднимались до новых, более эффективных видов организации.

Историки, антропологи, философы, мистики, психологи и неврологи с увлечением ищут ответ на самый главный вопрос: *как сознание человечества эволюционировало от ранних стадий до комплексного состояния, характерного для нашего времени?* Некоторые ученые исследуют связанный с этим вопрос, *каким образом мы, человеческие существа, эволюционируем от сравнительно простой формы сознания, данной при рождении, до полноты зрелости взрослого человека.*

Проблему изучают со всех возможных точек зрения. Абрахам Маслоу в знаменитом исследовании проследил, как развиваются *потребности* человека от базовых психологических потребностей к самоактуализации. Другие смотрят на развитие через призму *мировоззрения* (среди прочих – Гейзер), *когнитивных навыков* (Пиаже), *ценностей* (Грейвз), *морального развития* (Кольберг, Гиллиган), *самоосуществления* (Левинджер), *духовности* (Фаулер), *лидерства* (Кук-Гройтер, Киган, Торберт) и так далее.

Независимо друг от друга эти исследования указывают на поэтапное развитие человечества. Мы не растем непрерывно, как деревья. Мы эволюционируем резкими скачками, подобно гусенице, становящейся бабочкой, или головастику, превращающемуся в лягушку. Существование стадий человеческого развития на сегодняшний день весьма определено. Двое ученых – Кен Уилбер и Дженни Уэйд – проделали интереснейшую работу по сравнению и сопоставлению всех основных стадийных моделей и обнаружили их заметное сходство. Каждую модель можно представить себе в виде склона горы (один исследователь смотрит на потребности, другой – на когнитивные способности и т. п.), но тем не менее это одна и та же гора. Ученые могут по-разному называть, делить и группировать стадии, но за этим стоит одно и то же явление, подобно тому как шкалы Фаренгейта и Цельсия, хотя и называются по-разному, утверждают одно и то же: есть точка замерзания и точка кипения воды. Такой взгляд на развитие подкреплен солидными научными свидетельствами, огромным количеством данных. Такие исследователи, как Джейн Левинджер, Сюзанна Кук-Гройтер, Билл Торберт, Роберт Киган, проверили теорию стадий на тысячах и тысячах людей, принадлежащих к различным культурам, в частности различным организационным и корпоративным культурам.

**Философы и мистики разных школ, психологи и неврологи с увлечением ищут ответ на важнейший вопрос: каким образом человечество эволюционировало от жизни в пещерах к тому, что мы есть сейчас?**

Каждый переход на новую ступень сознания открывает новую эру в истории человечества. На каждом стыке эпох меняется все: общество (от семейных групп к племенам, империям и национальным государствам), экономика (от собирательства к садоводству, земледелию и промышленному производству), структура власти, место религии в жизни общества. И лишь один аспект эволюции не привлек пока должного внимания исследователей: с выходом на очередную стадию самосознания происходит прорыв в нашей способности к сотрудничеству, каждый этап развития приносит с собой новую модель организации. Организации в том виде, в котором они на сегодняшний день нам известны, – просто выражение нынешнего мировоззрения, текущей стадии развития. Прежде были другие модели, и все свидетельствует, что в будущем моделей станет еще больше.

Итак, что представляют собой прежние и нынешние модели организаций и новый взгляд на них? В этой главе я устрою обзорный тур по основным этапам развития человеческого сознания и связанным с ними моделям организаций. Описание этапов заимствовано сразу из многих исследований, прежде всего – из метаанализов Уэйда и Уилбера, вкратце

затрагивающих различные аспекты каждой стадии: мировоззрение, потребности, когнитивное развитие, моральное развитие. Я даю каждой стадии название и присваиваю ей определенный цвет. Хорошо назвать всегда сложно. Одним словом нельзя охватить очередной этап развития самосознания человечества во всей его сложности. Я выбирал слова, которые, на мой взгляд, лучше всего ассоциируются с каждой стадией, в одних случаях заимствуя название из существующей теории стадий, в других – выдумывая собственное. В теории интегральной психологии стадии часто обозначаются не словами, а цветом. Есть мнение, что цветовой код запоминается особенно хорошо. По этой причине я и присваиваю той или иной стадии соответствующий цвет. Добавлю, чтобы избежать недопонимания: я не скрываю, что мое описание стадий развития сознания – результат синтеза работ различных ученых. В целом мои выводы сопоставимы, хотя и не всегда абсолютно точно, с тем, как описывает те же самые стадии интегральная психология.

### **Реактивная, или Инфракрасная, парадигма<sup>[4]</sup>**

Это самая ранняя стадия развития человечества, приходящаяся на период примерно 100–50 тысяч лет до н. э., когда мы жили небольшими группами, связанными узами родства (подобные сохранились до наших дней в отдаленных уголках мира; им мы и обязаны нашими знаниями об этой стадии). Такие группы обычно объединяли не более нескольких десятков человек. Если их становилось больше, группа утрачивала дееспособность, поскольку возможности людей поддерживать сложные отношения были весьма ограничены. Человеческое «я» (эго) сформировалось не полностью, люди не вполне отделяли себя от других и от окружающей среды (этот момент побуждает многих романтизировать древнейший период, видеть в нем блаженную свободу от жесткого дуализма. При этом игнорируется чрезвычайно высокий уровень насилия и убийств). Основой существования служило собирательство, для чего не требовалось никакого разделения труда (за исключением того, что на женщинах лежало вынашивание и воспитание детей). Таким образом, никакой модели организации на этой стадии не имелось. Кроме того, внутри группы не существовало иерархии, не было старшего, вождя, лидера.

В нашем мире только очень немногие группы существуют по законам Инфракрасной парадигмы. Детская психология изучает то, что сохранилось от этой стадии у младенцев, исследующих мир на сходном уровне самосознания, когда понятие своего «я» еще не отделено полностью от матери и от окружающей среды.

### **Магическая, или Пурпурная, парадигма<sup>[5]</sup>**

Около 15 тысяч лет назад, а в некоторых частях света и раньше человечество стало подниматься на ступень, которую некоторые авторы называют «магическое сознание». Стадия соответствует переходу от крошечных семейных групп к племенам, насчитывавшим уже несколько сотен человек. С психологической и когнитивной позиции это означает, что способность справляться с более сложными задачами значительно увеличилась. На этой стадии человек уже в большей мере отделяет собственное «я» (эго) от других и эмоционально, и физически, продолжая во многом воспринимать себя как средоточие вселенной. Причины и следствия осознаются плохо, поэтому вселенная кажется населенной духами и магическими силами: тучи следуют за мной, плохая погода – наказание, наложенное на меня духами за дурные поступки. Чтобы умиротворить магический мир, племя следует канонам ритуального поведения и указаниям старшего или шамана. Люди живут по большей части в настоящем с небольшими примесями прошлого, но практически без планов на будущее. В области сознания пока не существует абстрактных понятий, классификаций, больших чисел. Смерть

воспринимается как нечто не вполне реальное, и страх чьей-либо смерти значимо отсутствует (из-за чего уровень насилия и убийств по-прежнему высок). Организации на этой стадии все еще не существуют. Разделение обязанностей очень ограничено, хотя старшие имеют особый статус и располагают некоторой степенью власти.

В наше время Пурпурная стадия развития обычно наблюдается у детей возраста от 3 до 24 месяцев. В это время они учатся отделять себя от других и от окружающего мира как на уровне сенсорно-двигательных реакций (*укусить свой палец – не то же самое, что укусить одеяло*), так и эмоционально (*я не мама, но в ее присутствии я волшебным образом чувствую себя в безопасности*). При адекватном воспитании большинство детей перерастает эту стадию.

## **Импульсивная, или Красная, парадигма<sup>[6]</sup>**

Исторически переход к Импульсивной, или Красной, парадигме стал для человечества очередным важным достижением. Около 10 тысяч лет назад это привело к появлению власти вождя и первых протоимперий, а также первых форм организаций (они будут описаны в разделе «Красные организации»).

Собственное «я» (эго) к тому времени уже оформилось и созрело, человек ощутил себя полностью отдельным от других и от окружающего мира. Понимание пугало: впервые смерть стала осознаваемой. *Я лишь малая часть, отделенная от целого, я буду страдать или умеру*. Мир на этой стадии сознания видится опасным местом, где удовлетворение потребностей зависит от того, насколько ты силен и крут. Сила становится мировой валютой. *Если я сильнее тебя, то могу требовать удовлетворения своих потребностей; если ты сильнее меня, я тебе подчинюсь в надежде, что ты обо мне позаботишься*. Эмоциональный диапазон все еще очень ограничен, и люди часто выражают свои потребности через вспышки гнева и насилия. Никто не заботится о чувствах других. Люди по-прежнему ориентированы по большей части на настоящее – *я хочу это и прямо сейчас!* – но импульсивность может до некоторой степени простираться в будущее путем использования простых стратегий, основанных на силе, манипулировании или подчиненности. Простые причинно-следственные связи, например награды и наказания, уже понятны. Мышление сформировано противоположностями, создающими черно-белую картину мира, например «сильный/слабый», «как я хочу / как ты хочешь».

После формирования ощущения собственного «я» (эго) становится возможной дифференциация повседневных занятий, другими словами, осмысленное разделение труда. Теперь есть вождя и есть рядовые. На исторической сцене появляется рабство в самых разнообразных формах, поскольку появляется возможность выделить определенные задачи и поручить их выполнение врагам из соседних племен, побежденным и обращенным в рабство. Исторически это привело к появлению вождей, управлявших уже не сотнями, а тысячами и десятками тысяч людей. Импульсивный Красный способ действовать до сих пор используется взрослыми представителями человечества во многих родоплеменных сообществах и в бедных кварталах развитых обществ, когда в силу обстоятельств дети не получают адекватного воспитания, позволяющего подняться выше этой стадии. Для каждой парадигмы существует свое место и время, свой контекст, в котором она наиболее приемлема. Импульсивная Красная парадигма наиболее соответствует враждебной окружающей среде: военные действия, гражданские войны, разрушающиеся государства, тюрьмы или трущобы с их жестокими нравами.

## Красные организации

Организации, сформированные на Импульсивной Красной стадии развития сознания, поначалу представляли собой небольшие завоевательные армии, под властью более сильных вождей перераставшие в протоимперии. Сегодня Красные организации функционируют как уличные банды и мафиозные группировки. Нынешние Красные охотно впитывают инструменты и идеи современности – вспомните организованную преступность, использующую новейшее оружие и информационные технологии. Но большинство их структур и внутренних процессов по-прежнему сформировано Импульсивной Красной парадигмой.

Каковы характеристики Красных организаций? Они держатся на непрерывном злоупотреблении силой и властью в межличностных отношениях. Хорошая метафора для них – волчья стая. Точно так же, как альфа-волк использует силу, когда ему нужно поддержать свой статус в стае<sup>[7]</sup>, вождь Красной организации должен демонстрировать всеподавляющую власть и подчинять каждого своей воле, чтобы сохранить свое положение. Если власть вожака на мгновение окажется под сомнением, кто-то немедленно попытается одолеть его. Чтобы поддерживать хоть какую-то стабильность, вождь окружает себя членами семьи (предположительно более лояльными) и покупает их преданность долей от добычи. Каждый его приближенный в свою очередь так же присматривает за своими людьми и держит их в повиновении. Формальной иерархии в организации не существует, нет и названий должностей. Импульсивные Красные организации не слишком хорошо структурированы по следующей причине: они редко могут удерживать в повиновении людей, отделенных от вожака более чем на три-четыре уровня. Хотя Красные организации могут быть необычайно могущественны (особенно во враждебной окружающей среде, когда организации более поздних стадий склонны разрушаться), они по сути своей весьма ненадежны из-за импульсивного характера поступков их членов (*я хочу это, и я это возьму*). Вождь должен регулярно прибегать к публичной демонстрации жестокости и наказаниям, поскольку только страх и подчинение удерживают организацию от развала. Часто внутри нее циркулируют мифические истории об абсолютной власти вожака, удерживающие рядовых членов от попыток захватить более высокое положение.

Из-за ориентации на текущий момент Красные организации не сильны в планировании и откровенно слабы в стратегии, но зато стремительно реагируют на новые угрозы, а новых целей добиваются очень жестокими методами. По этой причине они лучше адаптированы к хаосу (гражданские войны или разваливающиеся государства), но плохо приспособлены к достижению сложных результатов в стабильной окружающей среде, где возможны планирование и разработка стратегии.

## Конформистская, или Янтарная, парадигма<sup>[8]</sup>

Каждый подъем на новую стадию самосознания открывает для человечества невиданные прежде способности и возможности. Перейдя к Конформистской Янтарной ступени, мы совершили прыжок от племен, существующих за счет сбора плодов дикорастущих растений, к миру земледелия, государствам, цивилизациям, учреждениям, бюрократии и государственной религии. Согласно данным психологии развития, довольно значительная часть взрослого населения развитых обществ действует сейчас на основании именно этой парадигмы.

На Конформистской Янтарной стадии сознания действительность воспринимается по законам Ньютона. Причины и следствия понятны<sup>[9]</sup>, люди осваивают концепцию линейного времени (настоящее, прошедшее, будущее) и могут строить планы. Это основа



для появления земледелия: сельское хозяйство требует дисциплины и способности прогнозировать будущее, чтобы, сохранив семена урожая этого года, обеспечить себя пищей на следующий год. Дополнительный приток калорий, возникший с появлением агрокультуры, позволил кормить класс правителей, администраторов, священников, воинов и ремесленников. Это привело к тому, что примерно за 4 тысячи лет до н. э. в Месопотамии начался переход от племенного вождизма к государствам и цивилизациям.

В Конформистском Янтарном сознании гораздо глубже укоренено и развито понимание того, что чувства и восприятие действительности других людей следует принимать во внимание. Пиаже, один из пионеров исследования детской психологии, провел эксперимент, определяющий когнитивные способности на Конформистской Янтарной стадии. Между взрослым и ребенком помещается двухцветный мяч – зеленой стороной к ребенку, красной к взрослому. Ребенок еще не достиг Янтарной стадии самосознания и не может увидеть мир так, как видит его другой человек. Ребенок утверждает: оба, и он, и взрослый, видят зеленый мяч. Если ребенок растет в окружении заботы, то в возрасте шести-семи лет он научится видеть мир глазами другого и правильно определит, что взрослый видит красную сторону мяча.

С точки зрения психологии это приводит к разнообразным последствиям. Я могу идентифицировать нечто с моей собственной точки зрения и с точки зрения моей социальной роли, и я вижу это не так, как ты. Я могу также представить, как остальные видят меня. Мое «я» (эго) и чувство собственной значимости теперь во многом зависят от мнений других людей, я добиваюсь одобрения своего социального круга, стремлюсь принадлежать к нему и быть одобренным. Люди на этой стадии усваивают групповые нормы, и мышление определяется тем, соответствуют ли им внешний вид, поведение и мысли отдельного человека.

Дуалистическое мышление, зародившееся на Красной стадии, все еще активно, но индивидуалистическое «как я хочу / как ты хочешь» заменяется коллективным «мы/они». Красный эгоцентризм уступает место Янтарному этноцентризму. Кен Уилбер говорит об этом так:

«Забота и участие распространяются от меня к группе – но не далее! Если ты член группы, разделяешь мою, скажем так, мифологию, идеологию, тогда ты тоже, можно сказать, спасен. Но если ты принадлежишь к другой культуре, другой группе, другой мифологии, другому богу, тогда ты проклят»<sup>[10]</sup>.

На Конформистской Янтарной стадии сознания прежнее импульсивное Красное «я» способно к самодисциплине и самоконтролю, причем не только публично, но и наедине с самим собой. В Янтарных обществах распространены простые моральные ценности, основанные на общепринятом способе что-то делать, о котором говорят, что он правильный. Конформистское Янтарное мировоззрение статично, там все прозрачно и застыло, как в янтаре. Есть незыблемые законы для вот этого мира, и в нем есть вещи правильные и неправильные. Если ты поступаешь правильно, то будешь вознагражден в этой жизни или в следующей. Если ты поступаешь или говоришь неправильно, ты будешь наказан или даже отвергнут группой – и, вероятно, в дальнейшем пострадаешь. Люди усваивают правила и мораль, чувствуют вину и стыд, уклоняясь от них. Авторитет, устанавливающий, что правильно, а что нет, теперь связан с социальной ролью, а не с сильной личностью (как в Красной парадигме). Этот авторитет – священник в облачении, и не важно, что он за человек: форма определяет авторитет.

Любая значительная перемена в мировоззрении, например смена Красной стадии сознания на Янтарную, одновременно и дает свободу, и пугает. Чтобы чувствовать себя в безопасности в мире причинно-следственных связей, линейного времени, учета точек зре-

ния других, Янтарное «я» (эго) ищет порядка, стабильности и предсказуемости, способов контроля, для чего создает учреждения и бюрократию. Желанным убежищем представляется строго определенная социальная роль и идентичность. Янтарные общества склонны к большому расслоению, классовым или кастовым социальным системам, жестким гендерным различиям. Лотерея рождения определяет, в какой касте ты появишься на свет, но все остальное для тебя предопределено: как ты будешь вести себя, думать, одеваться, есть, с кем вступишь в брак – и все в строгом соответствии с кастовой принадлежностью.

В сегодняшнем меняющемся мире надежная определенность Янтарной стадии многим представляется истинным спасением, призывом вернуться к твердо установленным моральным ценностям. Но принять эту точку зрения – значит одобрить чудовищное социальное неравенство, существующее в традиционных обществах, а также набор жестких социальных и сексуальных норм. Говоря проще, в Конформистском Янтарном обществе может оказаться очень неприятно быть женщиной, гомосексуалистом, членом касты неприкасаемых или свободомыслящим человеком.

## Янтарные организации

Появление Янтарных организаций привело к двум существенным новаторским достижениям: отныне организации могли заниматься *среднесрочным и долгосрочным планированием*, а также создавать *стабильные организационные структуры, устойчивые и способные к масштабному развитию*. Соединив оба достижения, получим организации, способные достигать невиданных доселе целей, превосходящих самые смелые мечты Красных организаций. Исторически именно Янтарные организации построили грандиозные системы орошения, пирамиды и Великую Китайскую стену. Конформистские Янтарные организации завели регулярное морское сообщение, фабрики и плантации в колониях. В соответствии с этой парадигмой создана католическая церковь – возможно, именно она стала моделью Янтарной организации для западного мира. По тому же образцу создавались первые крупные корпорации времен промышленной революции. Янтарные организации широко представлены и сегодня: большинство государственных учреждений, школ, религиозных учреждений, а также армия придерживаются Конформистских Янтарных принципов.

### Янтарное открытие № 1: долгосрочная перспектива (стабильные процессы)

Красные организации ищут немедленной выгоды любой ценой и не видят далее ближайших нескольких дней или нескольких недель. Янтарным организациям по силам долгосрочные проекты, например строительство собора, которое могло вестись на протяжении двух веков, или создание сети торговых представительств в колониях, отдаленных на тысячи километров.

Это новаторское достижение в значительной мере связано с открытием самого понятия процесса как возможности воспроизводить прошлый опыт в будущем. *Урожай прошлого года будет взят за основу для оценки урожая будущего. В следующем году в этой классной комнате уроки пойдут по тому же расписанию, что и в прошлом*. Если есть процессы, то важнейшие знания более не зависят от конкретной личности, их носителем становится организация, и так их можно передавать от поколения к поколению. Любая личность может быть заменена другой, берущей на себя ту же роль в процессе. Даже лидера можно заменить по порядку преемственности, и Янтарная организация способна существовать веками.

На индивидуальном уровне люди, действующие на основании Янтарной парадигмы, стремятся к порядку и предсказуемости, а к переменам относятся с подозрением. То же

самое справедливо для Янтарных организаций, исключительно хорошо приспособленных к стабильной окружающей среде, где будущее можно планировать на основании прошлого опыта. Они исходят из неявного предположения, что существует только один правильный способ все делать, а мир неизменен или должен быть таковым. То, что работало в прошлом, должно работать и в будущем. Если обстоятельства меняются и метод *«мы всегда так делаем»* больше не действует, Янтарным организациям трудно принять необходимость перемен. Убеждение, будто существует только один правильный путь, затрудняет успешную конкуренцию для Янтарных организаций. Исторически они стремятся к доминированию и монополии, а не к соревнованию, поэтому Янтарные организации до сих пор склонны воспринимать конкуренцию с подозрением.

## **Янтарное открытие № 2: численность и стабильность (формальные иерархии)**

В Красных организациях властные структуры находятся в постоянном движении, поскольку внутри идет непрекращающаяся драка за влияние. Конформистские Янтарные организации привносят во власть стабильность, формальные звания, фиксированную иерархию и структурную схему. Общая структура устанавливается в виде жесткой пирамиды с каскадом формализованных распоряжений от боссов к подчиненным. Ниже папы – кардиналы, ниже кардиналов – архиепископы, ниже архиепископов – епископы и рядовые священники. СЕО командует директорами департаментов, следящими за начальниками подразделений, линейными руководителями, бригадирами и рабочими у станков. Персональная верность рядового сотрудника лично шефу больше не требуется: все знают свое место в иерархии. Даже если папа – слабый лидер, в планы рядового священника не входит воткнуть ему нож в спину и занять его место. Таким образом, появляется возможность создавать гораздо более крупные организации, включающие не сотни, а тысячи сотрудников, и они могут работать даже на огромных расстояниях. Первые международные организации человечества, от католической церкви до Ост-Индской компании, были построены по Конформистскому Янтарному образцу.

**Почему каждый раз, когда мне нужна пара рук, к ним непременно приделан мозг?**  
**Генри Форд**

Планирование и реализация планов строго разделены: обдумывание происходит наверху, исполнение – внизу. Решения принимаются наверху и спускаются вниз через нисходящие уровни управления. Постоянная угроза насилия, исходящая от верхушки Красных организаций, уступает место более тонким и сложным механизмам контроля. Создается целый свод внутренних правил, и на часть персонала возлагается ответственность за их соблюдение. Эти сотрудники наделяются правом применять дисциплинарные меры к другим и использовать наказания там, где необходимо. Опоздал на работу – часть твоей зарплаты будет удержана. Еще раз опоздал – будешь отстранен от работы на день. Еще раз – тебя уволят.

В соответствии с мировоззрением на этой стадии развития организаций сотрудники по большей части ленивы, нечестны, нуждаются в присмотре. Их надо контролировать, им необходимо точно говорить, что от них требуется. Широкое участие сотрудников в управлении, с Конформистской Янтарной точки зрения, просто нелепо. Управление основывается на принципе «отдавай распоряжение и контролируй исполнение» и на убеждении, что нужные результаты могут быть достигнуты только так. Объем ответственности в пределах должностных полномочий очень узок, а работа рутинна. Новшества, критическое мышление и самовыражение не требуются (и часто не встречаются поддержки). Сотрудники получают

только информацию, необходимую для работы. Люди как ресурс практически полностью взаимозаменяемы: личный талант не отличают и не развивают.

Если оценивать с высоты более поздних стадий развития, в такой парадигме страшно тесно. Но по сравнению с Красной парадигмой Янтарная – существенный прогресс. Даже те, кто выполняет однообразную, рутинную работу у подножия иерархической пирамиды, получили большую степень свободы. В Красных организациях люди вынуждены изо дня в день драться, чтобы защитить свое место под солнцем (если не свою жизнь) от босса, от его приближенных, от их подчиненных. По сравнению с этим порядок и стабильность Янтарных организаций – тихая гавань спасения. Нам больше не надо оглядываться по сторонам в вечном ожидании угрозы и опасности отовсюду. Достаточно просто следовать правилам.

Если Красные организации – это стаи волков, то для Янтарной стадии подходит другая метафора: в хорошей организации все заведено, как в армии. Внутри жесткой иерархии должна существовать очевидная субординация, формализованные внутренние процессы и четкие правила, кто что делает. Рядовым сотрудникам у подножия пирамиды положено строго следовать приказам, не задавая лишних вопросов, чтобы все войско исправно маршировало вперед.

## **Социальная маска**

Большая численность и стабильность Янтарных организаций возможны потому, что люди на Конформистской Янтарной стадии сознания довольствуются своим и не стремятся урвать побольше. На этой стадии сознания люди отождествляют себя со своими социальными ролями, с определенным местом внутри организации. В Янтарных организациях изобретены, формализованы и распространены использование титулов, рангов и униформы для подкрепления идентификации. Облачение епископа свидетельствует, что в нем не обычный священник. Генеральскую форму невозможно спутать с лейтенантской или формой рядового даже издали. На заводах и по сей день владелец, инженер, бухгалтер, бригадир и рабочий стараются одеваться по-разному. Когда мы надеваем одежду, вместе с ней мы надеваем на себя и хорошо опознаваемую социальную маску. Мы усваиваем манеру поведения, которую ожидают от людей нашего ранга и нашего рода занятий. Если я рабочий, это означает, что я не только ношу иную спецодежду, чем инженер. Я ем в рабочей столовой, он ест в заводском ресторане. Темы разговоров, шутки и способы самовыражения в разных кругах тоже очень различаются. Социальная стабильность достигается ценой ношения маски, умения отделиться от своей уникальности, от личных стремлений, нужд и переживаний. Вместо всего этого мы выбираем социально приемлемое «я» (это).

Исторически иерархическое расслоение в организациях идет параллельно с социальной стратификацией: рядовых священников набирали из крестьян; епископов и кардиналов – из слоя аристократии. На карьерной лестнице велики промежутки между ступенями: выходец из рабочего класса (а тем более женщина) не сможет добраться до вершин менеджмента. К счастью, это жесткое социальное расслоение в современных обществах исчезло. Но нынешние Янтарные организации все еще склонны выстраивать иерархические структуры, хотя и более изощренные. В государственных учреждениях, школах и армии для должности выше определенного уровня по-прежнему требуется или специальный диплом, или выслуга лет. При продвижении по службе самого квалифицированного сотрудника могут обойти и назначить того, кто соответствует установленным критериям.

## **Мы против них**

Социальная принадлежность – самая важная составляющая Конформистской Янтарной парадигмы. Ты либоходишь в нашу группу, либо нет: или мы, или они! Эта демаркаци-

онная линия проходит через все Янтарные организации. Медсестры – доктора – администраторы; полевые сотрудники – офисный персонал; маркетинг – финансы; передовая – штаб; обычные школы – привилегированные школы и т. д. Чтобы отвлечь сотрудников от внутренних раздоров, все проблемы и ошибки обычно вешают на других. Для Янтарных организаций характерны функциональные анклавов, и каждая группа с подозрением следит за другой со своей сторожевой башни. Внутреннее взаимное доверие Янтарные организации обычно пытаются восстановить через контроль: создаются процедуры, которых вынуждены придерживаться все, независимо от подразделения.

Если внутри организации существуют границы и барьеры, то от окружающего мира организацию отделяет настоящий крепостной ров. Янтарные организации стараются во всем, в чем только можно, быть самодостаточными и автономными, чтобы не было никакой необходимости во внешней среде. Первые заводы по производству автомобилей имели собственные каучуковые плантации и сталелитейные заводы, открывали собственные пекарни и обеспечивали сотрудников социальным жильем. Работники, таким образом, «принадлежали» организации: подразумевалось, что они там пожизненно и что организация – центр их жизни. Возможность увольнения несла двойную угрозу: сотрудник рисковал потерять и социальную идентичность, которую ему давала работа, и все привычные социальные связи. Тот, кто решался покинуть организацию, часто сталкивался с недоумением окружающих, а то и обвинялся в предательстве. Даже сейчас, хотя и в более мягких формах, для Янтарных организаций (часто это государственные учреждения, школы и армия) пожизненная работа – норма, явная или неявная, и жизнь многих сотрудников вращается вокруг работы. Тот, кто чувствует себя в Янтарной организации плохо и решает уйти, проходит через болезненный процесс отказа от старой нормы и освоения новой.

## Конкурентная, или Оранжевая, парадигма<sup>[11]</sup>

На Оранжевой стадии мир открывается с новой стороны. Мы смотрим на него уже не как на неподвижную вселенную, управляемую незыблемыми правилами, а как на сложный механизм, своего рода заводной апельсин<sup>3</sup>. Механизм этот можно исследовать и понять, как он работает изнутри, каким законам природы подчиняется. Нет ничего абсолютно правильного и абсолютно неправильного, есть вещи, которые просто работают лучше, чем другие. Мерилом для принятия решений становится не мораль, а эффективность. *Чем лучше я понимаю, как устроен мир, тем большего успеха могу достичь, а лучшее решение то, которое дает оптимальный результат.* Цель жизни – обогнать, преуспеть в социально приемлемых формах, сыграть как можно лучше теми картами, которые тебе сданы.

Когнитивный сдвиг, подъем на новую ступень сознания внутри этой парадигмы хорошо описан в эксперименте Пиаже, на который ссылается Кен Уилбер:

«Человеку дают три стакана прозрачной жидкости и сообщают, что их можно смешать так, чтобы получился желтый цвет. Ребенок на конкретно-операциональной стадии интеллекта<sup>4</sup> просто начинает бессистемно смешивать жидкости. Подросток на формально-операциональной стадии<sup>5</sup> сначала составит общую картину: необходимо попробовать смешать стакан А со стаканом В, потом А с С, потом В с С и т. д. Если вы спросите его, почему, он ответит примерно так: “Ну, я должен перепробовать по очереди все возможные комбинации”.

---

<sup>3</sup> Ассоциация с названием романа Э. Берджесса «A Clockwork Orange», отсюда цвет парадигмы. *Прим. пер.*

<sup>4</sup> Термин Пиаже для Янтарной стадии. *Прим. авт.*

<sup>5</sup> Обладающий Оранжевым интеллектом. *Прим. авт.*

Это означает, что теперь человек способен представлять различные возможные миры. Впервые усваиваются концепции “что, если” или “как если бы”. Перед нами открываются все возможности идеализма. Вы можете вообразить, что могло бы быть! Подростковый возраст – фантастическое время не только благодаря расцветающей сексуальности, но и благодаря возможности всех этих миров, открывающихся перед мысленным взором. Это “возраст разума и революций”»<sup>[12]</sup>.

Обладая такой когнитивной способностью, можно подвергать сомнению групповые нормы и унаследованный status quo. На Западе Конкурентное Оранжевое мышление начало пробивать брешь в незыблемых христианских ценностях Конформистского Янтарного мира в эпоху Возрождения. Но сначала оно было ограничено крайне узким кругом, главным образом учеными и художниками. В эпоху Просвещения и промышленной революции Оранжевое мышление стало гораздо шире распространяться и проявляться внутри образованных кругов. После Второй мировой войны в западном мире до Конкурентной Оранжевой парадигмы поднялся уже значительный процент населения в целом. Сегодня Оранжевое мировоззрение доминирует среди лидеров бизнеса и политики.

Оранжевое мышление открыло путь научным исследованиям, новаторству и предпринимательству. Всего за два века – краткий миг в истории нашего биологического вида – оно вывело нас на невиданный прежде уровень процветания. Оранжевое мышление прибавило несколько десятилетий к средней продолжительности жизни, справилось с голодом и эпидемиями в промышленно развитых странах и сейчас стремительно осуществляет то же волшебное преобразование и в развивающихся странах.

Однако каждое мировоззрение при взгляде с более высокой ступени развития обнаруживает и темные стороны. Темную сторону Конкурентной Оранжевой парадигмы трудно не заметить: алчность крупных корпораций, недальновидная политика, основанная на сиюминутной выгоде, избыточная долговая нагрузка, культ потребления, бездумная эксплуатация невозможных ресурсов планеты и экосистем. Что не отменяет, конечно, огромную степень свободы, которую принес нам подъем на эту стадию развития сознания. Мы ушли от мысли, что авторитет всегда знает правильный ответ (новый тип мышления опирается на совет эксперта, с новой точки зрения показывающего сложные механизмы мироустройства). Оранжевая парадигма привнесит здоровую долю скептицизма в стремление объяснить мир одним-единственным определенным образом и впервые позволяет отправиться на поиски истины, не обращая внимания на религиозные догмы и политические авторитеты и не рискуя при этом жизнью. Мы можем теперь оценивать и перерастать условия, в которых родились, освобождаться от мыслей и поведения, которые навязали бы нам в прежние времена наша поло-ролевая принадлежность и слой общества, к которому мы принадлежим. Если Красное мировоззрение ставит в центр эго, Янтарное – социальную группу и этнос, то Оранжевое позволяет перейти к мироцентричности.

С Оранжевой точки зрения, каждый должен иметь возможность свободно добиваться своих жизненных целей. Лучшие в своей области делают это самым эффективным образом. На практике, однако, Конкурентная Оранжевая парадигма не разрешила противоречий традиционной Конформистской Янтарной модели в той мере, в какой обещало Оранжевое мировоззрение. Поскольку людям необходимо быть социально успешными, они готовы принимать общие нормы, если это им выгодно. Те, кто достиг успеха в конкурентной борьбе, как правило, рады воссоздать заново формы социального неравенства: они переезжают в более привилегированные районы, вступают в закрытые клубы, помещают детей в дорогие школы. Люди, действующие на основании этой парадигмы, часто настроены скептически по отношению к религиозным обрядам, но многие, не имея личной веры, поддерживают

видимость религиозной принадлежности, если это полезно для жизни в обществе (а также в качестве страховки на случай, если Страшный суд все-таки состоится).

Взгляд на мир с Оранжевой ступени развития сознания предельно материалистичен: реально только то, что можно увидеть и потрогать. Конкурентная Оранжевая парадигма подозрительна к любым формам духовного и потустороннего, потому что на этой стадии трудно поверить во что-то, чего нельзя проверить на практике. Наше неодухотворенное «я» (эго) не задает глубоких вопросов и достигает предела доминирования на этой стадии, поскольку мы привносим эгоистические устремления во все надежды на успех в конкурентной борьбе. В материальном мире *больше* обычно понимается как *лучше*. Мы строим наши жизни на основании неявного предположения: достижение следующей цели (очередное продвижение по службе, обретение спутника жизни, переезд в новый дом или покупка машины) сделает нас счастливее. На Оранжевой стадии сознания мы весьма эффективно живем в будущем, поглощенные назойливыми мыслями, что надлежит сделать, чтобы достичь целей, поставленных самим себе. Мы с трудом можем соотнести их с настоящим, чтобы насладиться дарами и свободой, полученными благодаря подъему на Оранжевую стадию сознания.

## Оранжевые организации

Современные представители Красных организаций – это уличные банды и мафия. Католическая церковь, армия, школа – примеры Янтарных организаций. Живое воплощение Оранжевых – крупные международные корпорации. Выберите любой известный современный бренд, скажем, Walmart, Nike или Coca-Cola, и вы, скорее всего, попадете на организацию, структура, внутренние процессы и культура которой вдохновлены Конкурентным Оранжевым мировоззрением.

В смысле эффективности Янтарные организации превзошли все, о чем могли только мечтать Красные. Конкурентная Оранжевая стадия – следующий уровень, гарантирующий результаты совершенно нового порядка благодаря трем дополнительным открытиям: новаторство, ответственность, меритократия.

### Оранжевое открытие № 1: новаторство

Как показывает эксперимент Пиаже со смешиванием жидкостей, люди, действующие на основе Оранжевой парадигмы, могут жить в мире возможностей – того, чего пока нет, но что когда-нибудь будет. Они оценивают *status quo* и вырабатывают способы его улучшить. Неудивительно, что лидеры Оранжевых организаций не устают повторять: перемены и инновации – не угроза, а шанс. Оранжевые организации создали условия для начала эры небывалого новаторства, за два последних века вызвавшего огромный скачок благосостояния. Они открыли направления деятельности, не существовавшие ни прежде, ни, как правило, и сейчас в Янтарных организациях: научные исследования, маркетинг, развитие продуктовых категорий. Янтарные организации приводятся в действие *процессами*, Оранжевые организации – *процессами и проектами*.

Оранжевые организации принимают пирамиду в качестве базовой структуры, но проделывают дыры в ее жестких функциональных и иерархических связях с помощью проектных групп, виртуальных команд, кросс-функциональных рабочих групп, штатных экспертов и внутренних консультантов, чтобы ускорять коммуникацию и поощрять нововведения.

## Оранжевое открытие № 2: ответственность

**Когда я отдаю министру приказ, способы его исполнить я оставляю на его усмотрение.**

***Наполеон Бонапарт***

Это тонкая, но очень существенная перемена в концепции лидерства и стиле управления. Янтарное «*отдавать распоряжение и контролировать исполнение*» превратилось в Оранжевое «*предвидеть изменения и контролировать ситуацию*», Когда надо вводить много новшеств и делать это быстрее, чем кто-то другой, способность одновременно подключать к делу как можно больше умов становится конкурентным преимуществом. Такая способность становится конкурентным преимуществом. Более крупным частям организации надо дать место для маневра, они должны быть ответственны за свою часть работы, наделены правами и полномочиями, чтобы думать и действовать. Проблема решается посредством управления по целям. Топ-менеджмент определяет общее направление, спускает вниз формулировки целей и устанавливает точки контроля на пути к желанному результату. До определенного уровня руководство не заботит, *каким образом* цели будут достигнуты, если они *достигаются*. Этот основанный на ответственности подход вызвал к жизни общеизвестный ныне комплекс управленческих процессов, включающий определение целей (предвидение) и реализацию (контроль). Вкратце это стратегическое планирование, среднесрочное планирование, годовые циклы бюджетирования, ключевые показатели эффективности и сбалансированные системы ключевых показателей. В Конкурентной Оранжевой парадигме людьми движет стремление к материальному успеху. Неудивительно, что Оранжевые организации разработали систему мер по стимулированию внутренних процессов, мотивирующую сотрудников на достижение поставленных целей. Эти меры включают оценку результатов деятельности персонала (performance appraisals), систему материальных поощрений, премии за качество и опционы. Говоря проще, Янтарная организация надеется только на кнут, Оранжевая – еще и на пряник.

Если смотреть с точки зрения степени свободы, это реальное достижение. Менеджеры и рядовые сотрудники имеют возможность проявить творческое начало и талант, им предоставлена широкая возможность самостоятельно решать, как они хотят достигнуть целей, и это делает работу значительно более интересной. И когда система материального стимулирования хорошо налажена (цели личности и организации уравнены по значимости), традиционно враждебные отношения между рядовыми сотрудниками и лидерами могут быть смягчены стремлением к взаимовыгодным целям.

Опыт показывает, что, к сожалению, Оранжевые организации не всегда выполняют обещание работать, используя принципы управления по целям. Страхи человеческого эго часто подрывают добрые намерения. Возьмем, к примеру, делегирование полномочий как необходимое условие поощрения нововведений и мотивации сотрудников. Оно действительно имеет смысл в рамках Конкурентной Оранжевой парадигмы. Но на практике страх лидеров потерять контроль превосходит способность делиться полномочиями, и они продолжают решать на самом верху то, что следовало бы поручить сотрудникам на более низких ступенях иерархии.

Возьмем, к примеру, процесс утверждения и пересмотра бюджета. Бюджет определяет цели для всех и каждого в организации и оставляет исполнителям место для маневра. В теории это абсолютно разумный подход. Но любой, кто участвовал в процессе, знает, как быстро он начинает давать сбой. Топ-менеджмент требует от подразделений предоставить видение бюджета, в ответ сотрудники занимают глухую оборону и начинают вести торг: они стремятся утвердить самый низкий уровень показателей, чтобы наверняка достичь согласован-



ных целей и получить бонусы. В результате у топ-менеджмента не сходятся концы с концами, и руководство навязывает подчиненным бюджетные показатели, по их прикидкам, сходящиеся с тем, что обещано акционерам. Ведь топ-менеджмент тоже хочет бонусы. И сотрудникам рангом ниже ничего другого не остается, как согласиться. Вместо открытого обсуждения, что реально осуществимо, а что нет, сотрудники организации обмениваются экселевскими табличками с фиктивными прогнозами, продиктованными страхом несоответствия нужным цифрам. Таким образом, процесс бюджетирования не достигает основной цели – сделать людей ответственными и мотивировать их на достижение результата.

### **Оранжевое открытие № 3: меритократия**

Оранжевые организации приняли в качестве исходного условия революционный принцип меритократии – системы, согласно которой статусное отличие люди получают благодаря способностям. Теоретически взойти по карьерной лестнице теперь может каждый, и при этом никто не обречен вечно оставаться на одной и той же должности. Курьер может стать CEO<sup>6</sup>, даже если это женщина из самых низов. Это колоссально расширяет кадровый резерв, поскольку каждому предоставлена возможность карьерного роста. Распространяется убеждение, что талант каждого должен быть развит и каждый должен быть помещен в ту клеточку органиграммы, где он принесет максимум пользы организации в целом. Подъем от расслоения общества на Янтарной стадии к меритократии Оранжевой стадии вызвал к жизни современную службу HR со всем набором инструментов, включающим оценку результатов деятельности персонала (performance appraisals), систему материального поощрения (incentives), планирование людских ресурсов, хедхантинг, тренинги по развитию лидерских качеств, планирование карьеры и т. д.

Трудно переоценить историческую значимость меритократии. Для своего времени это было подлинное открытие в социальной области. Меритократия дала возможность выбирать (по крайней мере, в теории) профессию, наилучшим образом соответствующую таланту и призванию. Да, мы по-прежнему часто забываем о призвании ради пожизненного места работы (как мы помним, важнейшее условие на предыдущей, Янтарной стадии). Теперь люди сами берут на себя ответственность за управление своей карьерой. Предполагается, что сотрудники будут менять место работы каждые несколько лет, либо перемещаясь внутри организации, либо покидая компанию, если это необходимо.

**Чтоб быть успешным, надо постоянно создавать образ успеха, вот моя философия.**

***Бадди Кейн, «король недвижимости» из фильма «Красота по-американски»<sup>7</sup>***

Меритократия обычно отказывается от символов социального статуса. Обязательная униформа, которая используется для наглядного обозначения ранга, отвергается, принимается более свободный бизнес-стиль. Поскольку, двигаясь по карьерной лестнице, сотрудники часто меняют должности, Конформистское Янтарное сращение личности с местом работы и рангом в иерархической пирамиде слабеет. Вместо этого люди склонны надевать профессиональные маски. Каждый всегда должен выглядеть так, будто занят важным делом, но при этом спокоен, компетентен и владеет ситуацией. Рациональность превыше всего: наши чувства, сомнения и мечты должны скрываться за маской, чтобы не сделать нас уязвимыми в конкурентной борьбе. Наша идентичность более не связана с рангом и титулом,

---

<sup>6</sup> CEO – генеральный директор. *Прим. ред.*

<sup>7</sup> «American Beauty», фильм режиссера С. Мендеса (1999). *Прим. ред.*

вместо этого она сливается с потребностью выглядеть преуспевающими, готовыми к очередному карьерному шагу вперед.

В целом на рабочих местах сейчас не в ходу униформа, чего не скажешь о знаках статуса. Директора получают просторные угловые кабинеты, наслаждаются зарезервированными местами для парковки, летают первым классом, получают крупные опционы. Их подчиненные летают эконом-классом и теснятся в ячейках за перегородками. Привилегии вполне совместимы с меритократией: лидеры вносят самый большой вклад в успех предприятия, поэтому им надо предоставить все возможности. Кроме того, они этого заслуживают. Если ты умный и много работаешь, все это будет и у тебя.

## Организации как машины

В Конкурентной Оранжевой парадигме организации мыслятся как машины – наследие механистического подхода промышленной эры. Профессиональный сленг инженеров, которым мы пользуемся, говоря об организациях, демонстрирует, как глубоко (хотя часто бессознательно) укоренено в нас это сравнение. Мы говорим *об учетных единицах и уровнях, входящих потоках и исходящих потоках, эффективности и результативности*, о том, что надо *нажать на рычаги и перевести стрелки, ускориться и притормозить, оценить масштаб проблемы и взвесить решение*, пользуемся терминами *информационные потоки, узкие места, реинжиниринг, сокращение*. Главы предприятий и консультанты проектируют. *Люди и ресурсы должны быть тщательно приведены в соответствие и откалиброваны*, в точности как детали машины. Перемены должны быть *спланированы*, а затем *внедрены* согласно плану. Если какие-то детали «машины» выбиваются из заданного ритма работы, тогда, вероятно, нужно *принять оперативные меры* (устроить небольшой тимбилдинг), точно так же как в машину добавляют масло, чтобы шестерни меньше изнашивались от трения.

Безличные индустриальные метафоры в точности передают подвижный характер Оранжевых организаций (по сравнению с Янтарными организациями, которые мыслятся как жесткие сочетания иерархии и правил). В Оранжевых организациях есть место для приложения личной энергии, творческого начала и новаторства. В то же время сравнения с механизмом, при всей их активности, дают понять: такие организации бывают безжизненными и бездушными.

Каждой парадигме присущ свой стиль лидерства, мировоззренчески обусловленный. Импульсивный Красный стиль предполагает лидеров-хищников. Конформистский Янтарный стиль – абсолютный авторитет. Если придерживаться машинных метафор, Конкурентный Оранжевый лидер смотрит на управление с точки зрения инженера. Менеджмент на этой стадии развития человеческого сознания обычно ориентирован на результат, сосредоточен на решении материальных проблем, ставит цели и задачи выше человеческих отношений. Здесь ценится бесстрастная, объективная рациональность, чувства всегда под подозрением, а вопросы о смысле поставленной цели неуместны.

## Теневые стороны Оранжевой парадигмы

Чем ярче свет новой стадии развития, тем более темную тень он отбрасывает. Одна из теневых сторон Оранжевой стадии – оголтелое стремление к новизне. Предприниматели не только обслуживают все наши базовые потребности, они пытаются *создавать потребности*, больше и больше потребностей. Это помогает питать иллюзию – чем больше у нас чего угодно (имущества, одежды по последним веяниям моды, средств омолаживания тела), пусть в действительности мы в этом не нуждаемся, тем более мы счастливы и довольны жизнью. Не сразу, но постепенно становится ясно, сколь многое в экономике основано

на вымышленных потребностях и нежизнеспособно как с финансовой, так и с экологической точки зрения. Мы достигли стадии, когда рост происходит ради роста. Медицинский эквивалент – онкологическое заболевание.

**Все больше людей сегодня обладают средствами для жизни,  
но не имеют смысла жизни.**

**Виктор Франкл**

Еще одна теневая сторона Оранжевого мировоззрения проявляется в том, что успех меряется исключительно деньгами и социальным признанием. Если принимать во внимание только рост чистой прибыли, если главное – достигнуть вершины, люди обречены испытывать чувство, что жизнь пуста. Характерная для Оранжевых организаций болезнь – кризис среднего возраста. Двадцать лет мы играем в эту игру, гоняясь за успехом. А потом понимаем, что до вершины не добраться или что вершина – совсем не то, что нам нужно. Теоретически работа в Оранжевой организации может стать средством самовыражения и принести чувство удовлетворения. Но когда год за годом все сводится к целям и цифрам, точкам контроля и дедлайнам, еще одной реструктуризации и созыву еще одной кросс-функциональной рабочей группы, поневоле в голову приходит вопрос о смысле всего этого. Появляется желание чего-то большего.

Принимая во внимание корпоративные скандалы последних десяти лет, можно добавить, что самая очевидная теневая сторона современных организаций – безудержная личная и корпоративная алчность. Узкий круг высшего руководства награждает себя все большими зарплатами, лоббирует принятие все более благоприятных для себя законов и правил, подкупает органы надзора, заигрывает с правительством, чтобы платить как можно меньше налогов или не платить их вовсе, лихорадочно объединяется, сливается и поглощает, чтобы стать монополистом в своей области и злоупотреблять полученной властью по отношению к поставщикам, клиентам и сотрудникам.

## **Плюралистическая, или Зеленая, парадигма<sup>[13]</sup>**

Конкурентная Оранжевая парадигма заменила абсолютное знание Янтарной парадигмы иным стандартом: *работает или не работает*. Плюралистическое Зеленое мировоззрение считает и этот подход слишком упрощенным. Люди живут не только успехами и провалами. В Плюралистической Зеленой парадигме старательно учитываются темные стороны Оранжевой, которые ложатся тенью на жизни отдельных людей и общества в целом: помешательство на материальных ценностях, социальное неравенство, утрата понятий добрососедства и сотрудничества.

Плюралистическая Зеленая стадия сознания крайне внимательно относится к чувствам. Все точки зрения заслуживают равного уважения. Здесь ищут справедливости, равенства, гармонии, добрососедства, кооперации и консенсуса. На этой стадии эго стремится интегрироваться, стать частью целого, поддерживать со всеми гармоничные и тесные связи. Оранжевое мировоззрение предлагает свободному человеку самостоятельно налаживать отношения со всем миром сразу. Зеленое хочет извлечь реальную выгоду для всего человечества. Дело не в том, что отдельные личности вырываются из плена заранее определенных ролей: вообще все здание каст и слоев общества, патриархальности, организованной религии и прочих подобных структур должно рухнуть и рассыпаться в прах. В промышленно развитых странах в XVIII–XIX вв. небольшие группы людей с Плюралистическим Зеленым мировоззрением начали отстаивать отмену рабства, права женщин, отделение церкви от государства, свободу вероисповедания и демократию. Кен Уилбер (Ken Wilber) говорит об этом так:

«Вместе с подъемом к принципам разума и мироцентрической морали мы наблюдаем расцвет современных освободительных движений: освобождение рабов, женщин, неприкасаемых. Теперь имеет значение не то, что правильно для меня, моего племени, моей мифологии или моей религии, а то, что справедливо и правильно для всех людей, независимо от расы, пола, касты или вероисповедания.

Таким образом, в течение примерно века, в период приблизительно от 1788 до 1888 г., рабство было объявлено вне закона и уничтожено в каждом разумно устроенном индустриальном обществе планеты. Согласно моральным установкам и эгоцентричного Красного мировоззрения, и традиционного этноцентрического Янтарного мировоззрения, рабство вполне приемлемо, потому что равное уважение и равная ценность распространяются не на всех людей, а по большей части на тех, кто принадлежит твоему племени, твоей расе или богу, которого ты для себя выбрал. Но для посттрадиционной моральной установки рабство совершенно неправильно, просто недопустимо. <...>

Практически по тем же причинам по всему миру наблюдается и подъем феминизма, борьбы за права женщин, начало которого обычно относят... к публикации книги Мэри Уолстонкрафт (1792). Фактически это было началом периода деятельности множества освободительных движений.

[Демократия] также по любым меркам – радикально новая норма права. Древней Греции совершенно не свойственен подобный универсальный подход. Позволю себе напомнить, что в греческих “демократиях” один из трех жителей был или рабом, или женщиной, или ребенком. И аграрная экономика никак не могла поддержать отмену рабства»<sup>[14]</sup>.

В конце XVIII – начале XIX в. Плюралистической Зеленой точки зрения придерживалась лишь небольшая часть элиты, но именно она во многом сформировала мышление западного мира. В XX в. число приверженцев этого образа мыслей стабильно росло, а в контркультурные 1960–1970-е гг. его воспринимали даже с чрезмерным энтузиазмом. Сейчас Оранжевое мировоззрение преобладает в бизнесе и политике, а Зеленое хорошо представлено в постмодернистских научных кругах, в некоммерческих организациях, среди социальных работников и активистов местных сообществ.

Для людей, действующих на основании такой точки зрения, отношения ценнее результатов. На Конкурентной Оранжевой стадии сознания члены организации стремятся принимать решения сверху вниз на основании объективных данных, экспертных заключений и моделирования ситуаций. На Плюралистической Зеленой стадии процессы принятия решений должны идти снизу вверх: учитывается мнение каждого, противоречащие точки зрения приводятся к консенсусу. Оранжевая парадигма превозносит главу организации, принимающего судьбоносные решения. Зеленая настаивает, что лидеры организаций служат тем, для кого они лидеры. Зеленая моральная установка благородна, великодушна, исполнена сопереживания, внимания к другим. Пока в мире все еще существуют неравенство, нищета и дискриминация, в жизни должны быть куда более важные цели, чем эгоистическое стремление сделать карьеру и добиться успеха.

Тем не менее и Зеленая парадигма не лишена противоречий. Она провозглашает, что все точки зрения заслуживают равного уважения, но пасует перед злоупотреблением терпимостью. Зеленым программам братской поддержки только изредка отвечают добром

Красная эгоцентричность, Янтарная уверенность, что все так и должно быть, и Оранжевое презрение к тому, что считается идеализмом Зеленых.

Отношения Зеленой парадигмы с законами и правилами двусмысленны и противоречивы. Законы в итоге всегда деспотичны и несправедливы, но действовать без правил непрактично, поскольку открывает путь злоупотреблениям. Зеленое мировоззрение сильно как способ сломать старые структуры, но куда менее эффективно для создания работающих альтернатив.

## Зеленые организации

Плюралистический Зеленый взгляд на мир несовместим с властью и иерархией. В идеале Зеленым хотелось бы вообще избавиться и от того и от другого. Некоторые делают решительный шаг, отказываясь от Янтарной и Оранжевой моделей организации, и начинают с чистого листа. *Если при неравенстве во власти те, кто наверху, всегда управляют теми, кто внизу, тогда запретим иерархию и наделим каждого совершенно одинаковой властью. Пусть все сотрудники владеют компанией в равных долях и принимают решения путем консенсуса, пусть никто не занимает позицию лидера (или, если нужно, пусть лидеры сменяются путем ротации).* Некоторые экспериментаторы-радикалы пытались создать новое будущее в соответствии с этими принципами, например внутри кооперативного движения конца XIX – начала XX в. (возникшего как ответ на вопиющее неравенство в результате промышленной революции) или в коммунах 1960-х гг. (вдохновленных контркультурами того времени). Оглядываясь на прошлое, мы понимаем, что подобные эгалитарные организации так и не смогли добиться заметных успехов в течение значительного периода времени<sup>[15]</sup>. Достижение консенсуса внутри большой группы людей в принципе сложно. Оно почти всегда оканчивается изнуряющими переговорами и приводит в тупик, и тогда, естественно, чтобы дело хоть как-то сдвинулось с места, начинаются закулисные игры и интриги. Власть нельзя просто устранить. Как Лернейская гидра, она может где угодно отрастить новые головы взамен утраченных.

Крайний эгалитаризм признан тупиковым путем. Тем не менее Зеленая стадия развития сознания, как и предыдущие, принесла новые открытия в области моделей организаций. Некоторые особо прославленные и успешные предприятия последних десятилетий, например Southwest Airlines, производители мороженого Ben & Jerry's и сеть магазинов The Container Store, работают на основе Зеленых внутренних процессов и культуры.

### Зеленое открытие № 1: расширение полномочий

Зеленые организации сохраняют меритократическую иерархию Оранжевых, но принятие большинства решений перепоручают сотрудникам непосредственно на рабочих местах. Эти решения могут иметь далеко идущие последствия, но принимаются без обязательного одобрения руководства. Предполагается, что сотрудники «на передовой» ежедневно напрямую сталкиваются с множеством реальных проблем и, таким образом, им вполне можно доверять: они примут на месте лучшее решение, чем эксперты, которые смотрят на задачу издали. Наземные подразделения Southwest Airlines, например, знамениты тем, что наделены полномочиями искать творческие решения возникающих у пассажиров проблем, тогда как их коллеги в большинстве других авиакомпаний не могут отступать от должностной инструкции.

Децентрализация и расширение полномочий – нелегкое искусство. Высший и средний менеджмент фактически просят поделить властью и частично отказаться от контроля. Компании такого типа обнаружили: чтобы такое решение сработало, необходимо очень

четко и недвусмысленно оговорить, что такое Зеленое лидерство, что именно ожидается от людей на средних и высших руководящих постах. Зеленые лидеры не должны бесстрастно решать проблемы (как в Оранжевой организации), они должны быть *помощниками*, прислушиваться к подчиненным, наделять их полномочиями, мотивировать, развивать. Становлению такого *лидера-помощника* уделяется много времени и усилий.

- Кандидаты на руководящую должность тщательно изучаются на предмет склада ума и особенностей поведения. *Готовы ли они делиться властью? Способны ли повелевать со смирением?*

- Зеленые организации часто инвестируют непропорционально много в тренинги, в курсы для недавно назначенных менеджеров, чтобы обучить их образу мыслей и навыкам лидеров-помощников.

- Менеджеры оцениваются на основе всесторонней обратной связи (оценка «360 градусов»), что заставляет боссов считаться со своими подчиненными.

- В некоторых компаниях нового типа менеджеры назначаются не сверху, а снизу: подчиненные выбирают себе босса после опроса подходящих кандидатов<sup>[16]</sup>. Эта процедура естественным образом стимулирует менеджера действовать как лидер-помощник.

## **Зеленое открытие № 2: ценности как основа организационной культуры и вдохновляющие цели**

Глубоко укорененная, разделяемая всеми сотрудниками культура и есть клей, который не дает развалиться организации с расширенными полномочиями. Предполагается, что рядовые сотрудники на местах способны принять правильное решение, потому что они разделяют общие ценности и руководствуются ими, а не толстой книгой инструкций и стандартов.

### **Культура организации ест стратегию на завтрак.**

#### ***Питер Друкер***

Некоторые, впрочем, разочарованы таким открытием и только усмеваются при упоминании духовных ценностей. Это происходит потому, что у Оранжевых организаций в этом отношении существует некий пунктик: они непременно разрабатывают свой кодекс чести, развешивают его по стенам, выкладывают на сайт компании – и неизменно игнорируют, если он затрагивает показатель прибыли. Но в Зеленых организациях, где лидеры действительно следуют общепризнанным духовным ценностям, вы неожиданно встречаетесь с невероятно живой культурой, внутри которой сотрудники чувствуют: их действительно ценят, у них есть возможность внести вклад в общее дело. Результаты часто впечатляют. Данные исследований, похоже, свидетельствуют, что организации, работающие на основе духовных ценностей, способны с большим отрывом опередить похожие организации<sup>[17]</sup>.

Большинство Зеленых организаций стремятся к высоким целям. Southwest Airlines не считают себя исключительно транспортным предприятием. Они настаивают, что на самом деле их бизнес – это свобода: они помогают клиентам добраться туда, где тем никогда не побывать бы, если бы не низкие цены, установленные на юго-западных авиалиниях. В Ben & Jerry's не просто делают мороженое, там еще и заботятся о Земле, об окружающей среде.

В Оранжевых организациях царит культ стратегии. В Зеленых превыше всего культура компании. Высшее руководство Зеленых заявляет, что первоочередная задача – продвижение культуры и ценностей. Внимание к культуре повышает статус служб HR до центрального подразделения компании. Глава кадровой службы – часто влиятельнейший член высшего исполнительного руководства и советник CEO. Он глава целого штата сотрудников, контролируемых значительные инвестиции во внутренние процессы, связанные с персона-

лом: тренинги, культурные инициативы, всесторонняя обратная связь (оценка «360 градусов»), планирование преемственности управленческого персонала и исследования морального климата в коллективе.

### **Зеленое открытие № 3: увеличение числа заинтересованных сторон**

Оранжевые полагают, что коммерческие предприятия должны управляться с точки зрения интересов акционеров. Первостепенная задача Оранжевого менеджмента (некоторые даже считают, что единственная) – максимальные прибыли для инвесторов. Чтобы объяснить, как от этого впоследствии выиграют и все остальные, на помощь часто призывают «невидимую руку рынка» Адама Смита. Зеленые организации настаивают, что приоритет интересов одних заинтересованных лиц перед другими не имеет права на существование. Бизнес несет ответственность не только перед инвесторами, но и перед менеджерами, рядовыми сотрудниками, клиентами, поставщиками, местными сообществами, обществом в целом и окружающей средой. Роль руководства организации в том, чтобы соблюсти баланс интересов так, чтобы все остались довольны.

Каждая крупная организация в наши дни публикует отчет о социальной ответственности. Зеленые организации считают социальную ответственность составной частью своих бизнес-процессов. Оранжевые, напротив, обычно считают такие отчеты необходимой, но скучной формальностью. Социальная ответственность часто составляет самую суть миссии Зеленых организаций, обеспечивает высокий уровень мотивации, поощряет новаторство и усиливает корпоративный дух сотрудников. Зеленые компании взаимодействуют с поставщиками из развивающихся стран, чтобы улучшить местные условия работы: предотвратить использование детского труда, сократить выброс углекислого газа в атмосферу, уберечь от истощения водные ресурсы. Они борются за то, чтобы их продукция перерабатывалась, и сокращают до минимума количество упаковки.

Лидеры Зеленых организаций говорят: решение, принятое с учетом позиции всех заинтересованных сторон, может обойтись дороже, но в долгосрочной перспективе отдача от него больше для всех, включая и владельцев бизнеса.

### **Семья как ведущая метафора**

Если Конкурентная Оранжевая модель смотрит на организации как на машины, то основная метафора Плюралистической Зеленой модели – семья. Послушайте лидеров Зеленых организаций, и вы обязательно заметите, как часто это сравнение звучит в той или иной форме: сотрудники – *одна семья*, они *всегда вместе*, *готовы помочь друг другу и встать друг за друга*. В Southwest Airlines, SWA, одно из восьми обязательных предписаний – «принять семью SWA», что важно для демонстрации «души помощника» (a servant's heart). Компания DaVita, крупнейшая сеть центров диализа, которая весьма последовательно применяет Зеленые организационные принципы и практику<sup>[18]</sup>, использует другую метафору общности. Невзирая на большие размеры, эта компания говорит о себе как о *Городке*, а 41 тысячу сотрудников именуется *гражданами*. Головной офис корпорации известен как «Дом» – *Casa DaVita*, а Кент Тири, председатель совета директоров и исполнительный директор (известный тем, что привел компанию от возможного банкротства в 1999 г. к нынешнему успеху благодаря Зеленой культуре), носит звание *мэра*.

## От Красной к Зеленой: сосуществование моделей организаций

Организации в том виде, в каком мы их знаем, – очень недавнее явление. Большую часть истории человеческого рода мы занимались охотой и собирательством, и можно с уверенностью предположить: для этого нам не требовалось ни электронной почты, ни совещаний по бюджету. Если рассматривать историю в целом, мы совсем недавно перешли к эре земледелия, и даже тогда организация редко была чем-то большим, чем объединение, основанное на родственных отношениях. Только начиная со времен промышленной революции организации привлекли к работе значительную часть человеческих ресурсов. Менеджмент как предмет научного исследования известен не более полувека.

Если расположить этапы развития человеческого и организационного сознания в хронологическом порядке, результат потрясает. Эволюция, судя по всему, ускоряется, причем все сильнее. Если эта тенденция продолжится, мы сможем за время нашей жизни наблюдать появление еще одной или двух стадий развития, помимо Зеленой.

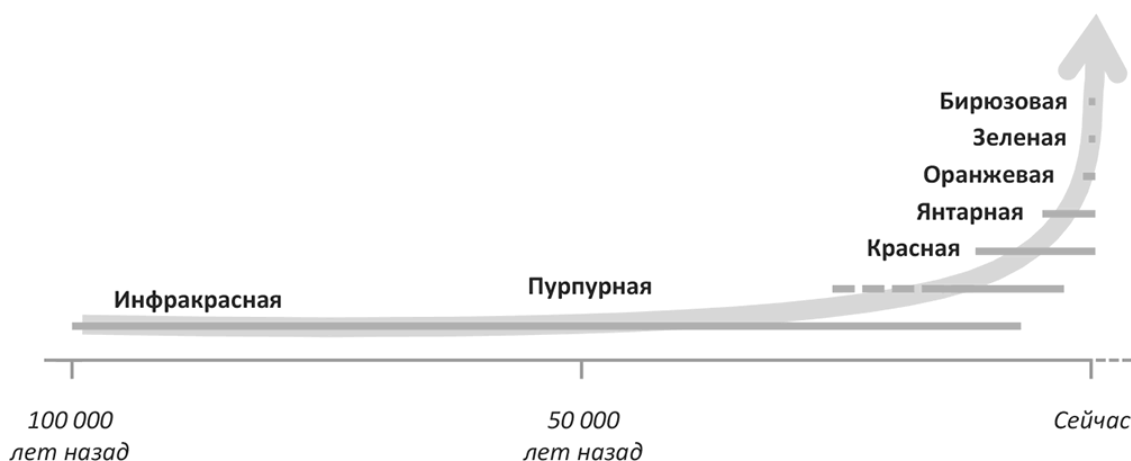


Иллюстрация демонстрирует еще один интересный момент. Никогда прежде за все время существования человечество не оперировало таким количеством различных моделей одновременно. Это касается и моделей организаций. В одном и том же городе мы при желании можем найти функционирующие бок о бок Красные, Янтарные, Оранжевые и Зеленые организации.

Говоря в общем, можно утверждать, что в развитых обществах Импульсивные Красные организации продолжают существовать только на границах правового поля. Конформистская Янтарная модель все еще представлена в госструктурах, армии, религиозных организациях и системе образования. Конкурентная Оранжевая модель со всей очевидностью доминирует в бизнесе от Уолл-стрит до Мейн-стрит. Плюралистические Зеленые организационные процессы усиленно проникают повсюду, причем не только в некоммерческий сектор, но и в бизнес. В таблице ниже объединены данные о четырех моделях организаций, приведены их достижения и метафоры, лучше всего характеризующие эти модели. Таблица показывает нынешнее положение дел. В скором времени ожидается появление новой организационной модели.



|  | Современные примеры  | Ключевые открытия   | Метафора           |
|--|--|---|--------------------|
| <p><b>КРАСНЫЕ</b> организации</p> <p>Постоянное употребление власти вожаком с целью держать в повиновении подчиненных. Скрепляет организацию страх. Стремительная реакция на цели в краткосрочной перспективе. Процветают в неупорядоченной окружающей среде</p>   | <p>Мафия</p> <p>Уличные банды</p> <p>Незаконные вооруженные формирования</p>   | <p>Разделение труда</p> <p>Право лидера принимать решение</p>   | <p>Волчья стая</p> |
| <p><b>ЯНТАРНЫЕ</b> организации</p> <p>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</p> | <p>Католическая церковь</p> <p>Армия</p> <p>Большинство госучреждений</p> <p>Система образования</p>                                   | <p>Формализованные роли (стабильные и регулируемые иерархии)</p> <p>Процессы (действия в долгосрочной перспективе)</p>  | <p>Армия</p>       |
| <p><b>ОРАНЖЕВЫЕ</b> организации</p> <p>Цель — победить в конкурентной борьбе, получить прирост и прибыль. Новаторство — способ вырваться вперед. Управление по целям (управление и контроль — что именно сделать, свобода — как именно сделать)</p>  | <p>Международные корпорации</p> <p>Частные школы</p>   | <p>Новаторство</p> <p>Ответственность</p> <p>Меритократия</p>   | <p>Машина</p>      |
|  | Современные примеры  | Ключевые открытия   | Метафора           |
| <p><b>ЗЕЛЕНЫЕ</b> организации</p> <p>Внутри традиционной иерархической пирамиды внимание сосредоточено на культуре и расширении полномочий, чтобы сотрудники были чрезвычайно высоко мотивированы</p>  | <p>Организации, несущие определенную культуру («Юго-восточные авиалинии» (Southwest Airlines), «Бен и Джерри» (Ben &amp; Jerry's))</p> | <p>Расширение полномочий</p> <p>Культура, основанная на разделяемых всеми сотрудниками духовных ценностях</p> <p>Увеличение числа заинтересованных сторон</p> | <p>Семья</p>       |
| <p><b>БИРЮЗОВЫЕ</b> организации</p>  | <p>???</p>   | <p>???</p>  | <p>???</p>         |

## Глава 1.2

### О стадиях развития

*По сути, находиться на более высоком уровне развития ничем не «лучше» – подросток не «лучше» маленького ребенка. Тем не менее факт остается фактом: подросток способен сделать больше, поскольку он способен мыслить более изощренными способами, чем маленький ребенок. Любой уровень развития сам по себе хорош. Вопрос в том, какой уровень развития нужен для решения задачи, которая у нас есть.*

**Ник Петри**

Прежде чем начать обсуждение следующей, Эволюционной Бирюзовой стадии сознания, необходимо сделать паузу. Понадобятся некоторые разъяснения, помогающие лучше понять процесс человеческой эволюции и избежать недопонимания. Случается, что, впервые познакомившись с этапами эволюции, кто-то оказывается настолько захвачен новой идеей, что принимает ее некритично и сильно упрощает реальность, чтобы она вписалась в модель. Другим, наоборот, не нравится, что модели можно использовать как ярлыки для сортировки уникальных личностей.

Прежде всего уберем с нашего пути главное, вполне вероятное и неприятное заблуждение: последовательность этапов развития подразумевает, что одни люди лучше других. Это серьезная опасность. Как представители рода человеческого мы много навредили сами себе посредством колониализма, рабства, расизма, сексизма, и все потому, что одна группа людей признавалась «лучше» другой.

Человеческое самосознание эволюционирует постепенно. Доказательства столь обильны, что их невозможно игнорировать потому лишь, что нам это не нравится. Проблема заключается не в существовании этапов эволюции, а в том, как мы воспринимаем эту лестницу. Мы впадаем в заблуждение, начиная верить, будто поздние стадии «лучше» ранних. Гораздо практичнее считать, что они «сложнее»: это комплексный способ взаимодействовать с окружающим миром. Например, человек, действующий на основании Плуралистической Зеленой точки зрения, может объединить противоречивые взгляды людей так, как человек Импульсивной Красной парадигмы, скорее всего, не сумеет. Однако каждый уровень имеет свои светлые и темные стороны, здоровые и нездоровые проявления. Оранжевая современность, например, нанесла планете такой вред, как ни одна из предшествующих стадий развития.

Другой способ избежать привязки чисто оценочных суждений к каждому этапу развития – понимать, что каждая стадия порождена определенными обстоятельствами и приспособлена к ним. Если идет гражданская война и наш дом атакуют банды головорезов, Импульсивная Красная парадигма наиболее приемлема для самозащиты. С другой стороны, в мирное время в большинстве промышленно развитых обществ Красная модель работает хуже, чем более поздние.

### Сложность развития человечества

Этапы и цвета – всего лишь абстракция, подобно географическим картам, которые суть всего лишь упрощенное изображение Земли. Однако абстракции позволяют выделить характерные черты стоящей за ними сложной реальности, что помогает ее понять. В предыдущей главе я сделал краткий обзор человеческой эволюции и, описывая этап за этапом,

мог невольно создать впечатление, будто люди (или общества) действуют строго в рамках одной парадигмы. Но результаты исследований – спасибо им! – неоспоримо свидетельствуют: человеческие существа на удивление сложны, и свести сознание к одной стадии невозможно.

- Каждый этап эволюции включает в себя предыдущий и выходит за его пределы. Таким образом, научившись действовать на основании, допустим, Конкурентной Оранжевой парадигмы, мы, когда нужно, сможем реагировать исходя из Конформистской Янтарной или Импульсивной Красной точки зрения. До некоторой степени верно даже обратное: если мы окружены людьми, действующими на основании более поздней стадии сознания, например Плуралистической Зеленой, то можем временно демонстрировать Зеленое поведение, даже если не полностью восприняли соответствующее мировоззрение.

- Развитие человечества измеряется по разным шкалам: когнитивной, моральной, психологической, социальной, духовной и т. д. Мы растем не обязательно с одинаковой скоростью по каждой. Например, можем усвоить Оранжевое мышление и руководить инновационным предприятием, но духовно тяготеть к Янтарной христианской ортодоксии.

По этой причине меня коробит, когда я слышу, как кого-то называют Зеленым, или Оранжевым, или Янтарным. В лучшем случае можно говорить (я постоянно придерживаюсь этой терминологии), что в определенный момент человек «действует на основе» одной из моделей. Дон Бек, ученик эволюционного психолога Клэра Грейвза, использует весьма глубокую аналогию. Если бы эволюция была музыкой, стадии развития были бы нотами, звучащими с определенной частотой. Тогда человеческие существа – струны, на которых можно сыграть много разных нот. Диапазон, которые они могут передать, зависит от диапазона напряжений, к которому они научились приспосабливаться.

Следует также иметь в виду, что люди, действующие согласно мировоззрению одной из стадий развития (играющие одну и ту же ноту), могут видеть мир очень по-разному, хотя у них общие когнитивные, моральные или психологические черты. Правый ортодоксальный христианин и левый профсоюзный деятель могут действовать на основании одного и того же Конформистского Янтарного мира абсолютных истин, но приходить к диаметрально противоположным умозаключениям относительно почти каждой проблемы. На приеме с коктейлями развязный брокер с Уолл-стрит, замкнутый на себе ученый и модный художник-дизайнер не найдут общих тем для разговора, хотя все трое, вероятно, смотрят на мир сквозь Конкурентные Оранжевые очки. Мы можем развиваться *вертикально*, усваивая взгляд на мир следующей стадии, но у нас есть полная свобода развиваться и *горизонтально* внутри этой стадии, допустим, от нетерпимого и ограниченного проявления Янтарного мышления к Янтарным же благородству и открытости.

## Подъем на новый уровень

**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 заставляет человека открыть для себя более позднюю, более сложную стадию? Согласно исследованиям, рост сознания по вертикали всегда происходит как следствие серьезной жизненной проблемы, которую нельзя решить в рамках привычного мировосприятия. Когда мы сталкиваемся с таким вызовом, подход может быть двояким: либо мы достигаем до более сложного взгляда на мир, предлагающего решение проблемы, либо

можем попытаться игнорировать проблему, еще сильнее цепляясь за привычное видение мира (или даже опускаясь до успокаивающей простоты более ранней модели).

Возьмем подъем от Конформистской Янтарной к Конкурентной Оранжевой стадии. Когда человек чувствует принадлежность к нескольким группам (скажем, семья, друзья, работа и церковь) и нормы двух или более групп начинают противоречить друг другу, конформистский взгляд на мир исчерпывает себя. Нечто не может быть одновременно правильным и неправильным. В качестве ответной меры можно вернуться к единственному набору правил, выбрав одну группу и отвергнув остальные. Но так же можно подвергнуть сомнению существование абсолютных правил.

Когнитивно, психологически и морально переход на новую стадию – подвиг. Требуется немалая отвага, чтобы отказаться от устаревших незыблемых истин и освоить новый взгляд на мир. Некоторое время все вокруг будет казаться беспорядочным и ненадежным. Вам грозит одиночество, поскольку в процессе перехода можно утратить близкие отношения с друзьями и семьей, которые более не могут рассчитывать на вас. Дорастать до новой формы самосознания – всегда очень личный, уникальный и отчасти мистический процесс. Никого даже с самыми благими намерениями нельзя насильно заставить развить самосознание. Это суровая правда коучей и консультантов, которым хотелось бы верить, что они одной силой убеждения способны помочь лидерам организаций усвоить более сложный взгляд на мир. Все, что можно сделать, это создать подходящую среду, благоприятную для освоения следующих стадий. Если кто-то окружен равными по положению людьми, уже видящими мир с более сложной точки зрения, и находится в среде, безопасной для исследования своих внутренних конфликтов, то шансы, что человек сможет совершить такой скачок, повышаются<sup>[19]</sup>.

## Поэтапное развитие применительно к организациям

Чтобы избежать чрезмерного упрощения, применять эволюционную теорию к организациям следует не менее осторожно, чем к личностям. Иногда меня спрашивают, какого цвета та или иная организация. И я всегда первым делом объясняю, что имею в виду, говоря, что организация действует согласно модели определенной стадии развития – Янтарной, Оранжевой или Зеленой. Я говорю о системах и культуре организации, не о людях. Если взглянуть на структуру организации, ее внутренние процедуры, элементы культуры, мы в целом можем определить, откуда они происходят. Рассмотрим для иллюстрации подход к оплате труда.

- Если босс может свободно, по своей прихоти, принять решение об увеличении или уменьшении заработной платы, это согласуется с Импульсивной Красной парадигмой.
- Если заработная плата фиксирована и связана с уровнем сотрудника в иерархии (или дипломом сотрудника), это похоже на Конформистскую Янтарную модель.
- Система выплат с акцентом на индивидуальное стимулирование, если сотрудник достигает поставленных целей, по всей видимости, возникает благодаря Конкурентному Оранжевому мировоззрению.
- Бонусы для всей команды хорошо сочетаются с Плюралистическим Зеленым взглядом на мир.

**Используя определенный инструмент, вы используете и определенную философию менеджмента, встроенную в этот инструмент.**

*Клэй Ширки*

Если посмотреть через такую призму не только на подход к оплате труда, но и на все структуры, внутренние процессы и культуру организации, мы увидим, что они не беспорядочны, а соответствуют определенной стадии развития.

рядочно разбросаны между стадиями, но притягиваются к центру, модели, объясняющей большинство внутренних процессов. Когда я говорю, например, «Оранжевая организация», я подразумеваю этот центр тяжести. Если выразиться еще точнее, то, говоря об «Оранжевой организации», я не имею в виду, что *все* ежедневные взаимодействия на рабочем месте соответствуют Конкурентной Оранжевой модели или что *все* сотрудники находятся на Оранжевой стадии и действуют в первую очередь исходя из ее мировоззрения. Такого не бывает никогда. В любой произвольно взятый момент разные люди во время ежедневных взаимодействий будут действовать на основании разных мировоззрений. Оценка «Оранжевая» означает, что успешной Оранжевой парадигме соответствует большая часть структуры, внутренних процессов и деятельности организации.

В больших организациях некоторые департаменты или региональные отделения могут тяготеть к иным принципам, чем остальная организация. Типичный пример: головной офис международной корпорации может действовать в основном по Оранжевым правилам, в то время как некоторые фабрики все еще находятся на Янтарной стадии. Именно поэтому следует быть осторожными, чтобы не упрощать и ясно понимать, к чему относятся (и к чему не относятся) ярлыки.

## Тяга руководства – вниз и вверх

Что определяет стадию, на основании которой действует организация? Мировоззрение, которого придерживается руководство. Сознательно или нет, лидеры выстраивают структуры, внутренние процессы и культуру так, чтобы это имело смысл для них, чтобы отвечало способу, которым они взаимодействуют с миром.

Ясно, что организация не может развиваться за границами той стадии, на которой находится руководство. Особо показателен в этом смысле процесс определения общих для всех духовных ценностей и формулировки задачи организации. Поскольку этот внутренний процесс со временем возникает в любой организации, Оранжевые лидеры все сильнее чувствуют потребность в команде, разделяющей общие духовные ценности и общую задачу. Но оглядка на ценности и задачу имеет смысл только внутри Плюралистической Зеленой парадигмы. В Оранжевой критерием решений служит успех: *выбираем то, что приносит выручку или прибыль*. В Оранжевых организациях руководство теоретически может отдавать должное принципам. Но на практике, если придется выбирать между прибылью и ценностями, лидеры предсказуемо предпочтут первое и откажутся от культуры (в данном случае основанной на ценностях), которая порождена следующей стадией развития человеческого сознания<sup>[20]</sup>.

### **Меняя взгляды, вы видите перемены.**

*Уэйн Дэйер (Wayne Dyer)*

Тяга лидеров к своей стадии самосознания проявляется по-разному: они могут тянуть «назад» от более поздних процессов (признавая их неэффективными, как в приведенном примере), но могут также толкать «вперед». Структура, внутренние процессы и культура, которые они выстраивают, помогают сотрудникам принять манеру поведения, характерную для более сложных моделей, суть которых отдельные личности пока еще не полностью усвоили. Представим, что я менеджер среднего звена, взвешивающий на мир по большей части с Конформистской Янтарной точки зрения. Мой естественный стиль управления строго иерархичен: подчиненным в точности сообщают, что и как они должны исполнить. Предположим, что работаю я в Зеленой организации и начальники побуждают меня наделять широкими полномочиями тех, кто работает со мной. Я вижу, как вокруг остальные менеджеры дают подчиненным большую свободу действий. Дважды в год я получаю всесто-

ронную обратную связь (оценку «360 градусов»), включающую мнение моих непосредственных подчиненных, и узнаю, как хорошо я справляюсь с наделением подчиненных полномочиями (что отражается на моем вознаграждении). Каждые шесть месяцев меня просят сесть вместе с командой и обсудить, насколько наша работа соответствует вполне реальным, осязаемым в повседневной практике ценностям компании (включающим и расширение полномочий). Под влиянием мощного воздействия Плюралистических Зеленых внутренних процессов и культуры я, весьма вероятно, усвою кое-что из навыков и поведения Зеленого менеджмента. Окружающая среда потянет меня наверх, заставит действовать более сложными путями, чем действовал бы я, предоставленный самому себе и владеющий привычными инструментами менеджмента. И, вполне возможно, через какое-то время, когда я буду готов, контекст поможет мне вырасти и на самом деле принять новую парадигму.

В этом вся гениальность организаций: они могут поднимать целые группы людей, преодолевая силу тяжести привычек, на достижение целей, которых эти люди не смогли бы достичь самостоятельно. Это открытие очень обнадеживает, особенно сейчас, когда мы нуждаемся в мировоззрении Зеленых и Бирюзовых организаций, чтобы начать залечивать раны, нанесенные миру современностью.

## Глава 1.3

### Эволюционная Бирюзовая стадия

*Самые потрясающие открытия XXI в. происходят не благодаря технологиям, но благодаря все расширяющемуся пониманию, что значит быть человеком.*

*Джон Нейсбит*

**На Бирюзовой стадии эго становится переменной, а не абсолютной величиной.**

*Уильям Торберт*

Следующая стадия человеческого развития соответствует «самореализации» по Маслоу и называется по-разному – аутентичной, интегральной или Бирюзовой<sup>[21]</sup>. Эта ступень – последняя в созданной Маслоу иерархии потребностей (хотя позже он упоминал еще об одной потребности – «превзойти себя»). Однако другие исследователи и мыслители абсолютно уверены, что на этом эволюция не останавливается (см. [Приложение 2](#), где дано краткое описание последующих стадий). Как бы там ни было, Маслоу и другие авторы согласны с тем, что на пути человечества подъем от Зеленой парадигмы к Бирюзовой – момент исключительной важности. Он важен настолько, что Грейвз и другие ученые после проявления признаков Бирюзовой парадигмы стали использовать термин «первый виток сознания» для всех стадий вплоть до Зеленой и «второй виток» – для стадий, начинающихся с Бирюзовой. Те, кто находится на стадиях «первого витка», полагают, что их мировоззрение – единственно верное, а все остальные опасно заблуждаются<sup>[22]</sup>. Люди, перешедшие на Бирюзовую стадию, впервые в истории способны принять мысль: существует эволюция сознания, есть некий импульс развития, позволяющий выработать еще более сложные и тонкие способы взаимодействия с миром (отсюда прилагательное «эволюционная», которое я использовал для определения этой стадии).

### Укрощение страхов эго

Каждый подъем на новую ступень сознания означает более удобную точку зрения, с которой мы можем шире взглянуть на мир. Как рыба, впервые видящая воду только тогда, когда подпрыгивает над ее поверхностью, мы, чтобы приобрести новое видение мира, должны отделить себя от того, что нас прежде окружало. Подъем на Конформистскую Янтарную стадию, например, происходит тогда, когда Импульсивное Красное самосознание усваивает правила, позволяющие отделить себя от импульсивного удовлетворения нужд. Когда Янтарное самосознание отделяет себя от групповых норм, оно поднимается на Конкурентную Оранжевую стадию. Восхождение к Эволюционной Бирюзовой парадигме начинается, когда мы учимся отделять себя от собственного «я» (эго). Глядя на свое эго со стороны, мы вдруг видим, как часто эго страхи, цели и желания управляют нашей жизнью. Мы учимся сводить к минимуму стремление все контролировать, хорошо выглядеть, вписаться в систему. Мы не сливаемся полностью с эго и не позволяем страхам контролировать нашу жизнь. По мере того как мы отделяемся от наших страхов, мы становимся способны услышать голос мудрости, звучащий из более глубоких слоев нашей собственной личности.

**Страх – худшая комната в доме. Я хотел бы видеть, что ты живешь в лучших условиях.**

*Хафиз*

Что заменяет страх? Способность *довериться полноте жизни*. Вся дошедшая до нас древняя мудрость хранит одну глубокую истину: есть два основных способа жить, и между ними лежит пропасть. Первый – жить в страхе и нужде, второй – жить в доверии и изобилии. Вступая на Эволюционную Бирюзовую стадию развития, мы преодолеваем эту пропасть и снижаем потребность контролировать людей и события. Мы приходим к убеждению: даже если случается что-то непредвиденное или мы ошибаемся, все равно в итоге все повернется правильно. А когда этого, по всей видимости, не происходит, значит, жизнь дает нам возможность учиться и расти дальше.

## Внутренняя правота как компас

Слитые воедино с нашим эго, мы склонны принимать решения на основании внешних факторов: что подумают другие, какие результаты могут быть достигнуты. С Импульсивной Красной точки зрения хорошее решение – это *когда я получаю, что хочу*. На Конформистской Янтарной стадии мы рассматриваем наше решение как *соответствие социальным нормам*. Если решение выходит за рамки того, что считается правильным для семьи, религии или социального слоя, оно может вызвать чувство вины и стыда. В Конкурентной Оранжевой парадигме решения принимаются исходя из *эффективности и успеха*. В Плюралистической Зеленой судят исходя из таких критериев, как *ощущение духовной близости и гармонии*.

В Эволюционной Бирюзовой парадигме, принимая решения, мы поднимаемся от *внешних* стимулов к *внутренним*. Теперь нас заботит внутренняя правота, а значит, встают совсем другие вопросы: *справедливо ли данное решение? Верен ли я себе? Смогу ли я исполнить свое предназначение? Послужу ли я миру?* Избавившись от части страхов эго, мы можем принимать решения, которые кажутся рискованными, ведь мы больше не просчитываем все возможные результаты, а стараемся, чтобы они соответствовали нашим глубоким убеждениям. Мы становимся чувствительны к несправедливостям, мы испытываем необходимость говорить и действовать, даже если шансы на успех невелики и мы испытываем противодействие. Это стремление возникает из желания правды и необходимости сохранить верность себе.

Признание, успех, богатство и духовная близость – все эти состояния очень приятны. Но одновременно это большие соблазны для нашего эгоизма. На предыдущих стадиях сознания мы стремимся к признанию, успеху, богатству и духовному единению, чтобы жить достойно. В Эволюционной Бирюзовой парадигме все выстраивается в обратном порядке: мы стремимся жить достойно, а следствиями могут быть признание, успех, богатство и любовь.

## Жизнь как разворачивающийся перед нами путь

**Я стала собой наконец. Надо было  
многим зимам, летам, местам смениться.  
Меня смешали и растворили,  
я носила чужих людей лица.**

*Мэй Сартон*

До сих пор погоня за любовью, признанием и успехом медленно, но уверенно формирует наши судьбы. Мы неизменно заканчиваем тем, что, говоря словами Мэй Сартон, носим лица чужих людей. В Бирюзовой парадигме наше путешествие к внутренней правоте требует некоторого самоанализа, чтобы понять, кто мы и каков смысл нашей жизни. Конечная цель – не быть преуспевающим или любимым, но стать наиболее точным выражением



самого себя, жить в своем настоящем виде, уважать данный нам от рождения дар и призвание, служить человечеству и миру. В Бирюзовой парадигме жизнь рассматривается как путь личного и коллективного раскрытия навстречу собственной истинной природе.

В наш век, когда, приложив усилия, можно стать кем угодно, такой взгляд столь же революционен, сколь в свое время теория Коперника. Идя по Бирюзовому пути, мы не ставим в жизни цели, указывающие, в каком направлении двигаться. Мы учимся отпускать себя на свободу и прислушиваться к жизни, желающей осуществиться через нас. Паркер Палмер, писатель, преподаватель, общественный деятель, описывает такой взгляд на жизнь и призвание в книге «Позвольте жизни говорить» (Let Your Life Speak):

«За пониманием своего призвания стоит правда, которую эго не хочет слышать, потому что эта правда покушается на самые основы эго. У каждого из нас есть жизнь, отличающаяся от эго дневного сознания, жизнь, пытающаяся как-то прожить себя через эго, а оно – не более чем сосуд. <...>

Чтобы ощутить разницу между двумя сознаниями, требуется время. Нелегко ощутить происходящее за пределами того опыта, который я называю своей жизнью, почувствовать более глубокую и настоящую жизнь, которая ждет, когда ее существование признают»<sup>[23]</sup>.

Многие из достигших этой стадии занимались медитацией, методиками концентрации, боевыми искусствами, йогой или просто уходили на природу в поисках тихого места, где внутренний голос души без помех говорит свою правду и направляет нас. Обладающие таким видением мира, связанным с лежащими глубже эго смыслами, более не боятся следовать своему призванию. Контролируя эго, они опасаются неудачи гораздо меньше, чем если бы не попробовали. У Клэра Грейвза есть любимая фраза, которой он описывает человека Бирюзовой парадигмы: «У него есть амбиции, но он не амбициозен».

Вырасти в полный рост и работать на свое призвание – вот движущая сила таких людей. Настолько явная, что иногда они выглядят в глазах других нетерпимыми, если дело касается отношений, препятствующих их личностному росту, или ситуаций, которые не согласуются с воспринятым ими смыслом жизни. Эти «другие», конечно, не разделяют Бирюзовое мировоззрение.

## Ставка на сильные стороны

Формулируя в жизни цели, не созвучные нашим глубинным потребностям, нося лица чужих людей, мы ставим не на свои сильные стороны. И неизбежно оказываемся в убытке, поскольку вкладываем энергию в попытки преодолеть свои слабости или обвиняем себя и других в том, что мы не те, кем должны были бы стать.

Но если мы смотрим на нашу жизнь как на путь, раскрывающийся перед нами в сторону нашей истинной природы, то можем более трезво оценить наши ограниченные возможности и примириться с тем, что мы видим. Жизнь вовсе не просит нас стать чем-то, к чему у нас нет задатков. Кроме того, мы меньше сосредотачиваемся на том, что идет не так, на том, что упущено, – и относительно людей, и относительно ситуации в целом. Вместо этого мы переносим внимание на то, что уже есть, на то, что прекрасно, на имеющиеся возможности. Мы меняем осуждение на сочувствие и благодарность. Психологи говорят в таких случаях о подъеме от парадигмы *дефицита* к парадигме *сильных сторон*. Медленно, но верно этот подъем готовит мощный прорыв в различных областях жизни общества: от менеджмента до образования, от психологии до медицины. Точкой отсчета становится неявное предположение: мы, человеческие существа, не проблемы, которые ждут решения, а потенциал, ожидающий возможности раскрыться.

## Умение справляться с превратностями судьбы

**С подобающим смирением мы принимаем к сведению нашу неспособность контролировать мир... Мы принимаем мысль, что неудачи – это часть жизни. Мы не боимся превратностей судьбы и страданий. От них приходит новое знание, новый рост, новая надежда и новая жизнь.**

*Деннис Бакке*

Когда жизнь видится путешествием в поисках нового, мы учимся более умело справляться с неудачами, ошибками и препятствиями. Нам становится доступно духовное откровение: нет ошибок, есть опыт, раскрывающий более глубокую правду о нас и о мире. На предыдущих стадиях сознания жизненные препятствия (болезнь, плохой начальник, трудный брак) казались обманом судьбы, неудачным карточным раскладом. Мы встречали их с гневом, стыдом или чувством вины, и переживания отделяли нас от других и от самих себя. В Бирюзовой парадигме препятствия представляются способами, которыми жизнь дает знание о нас самих и о мире. Мы избавляемся от гнева, стыда и вины. Они, конечно, хорошо защищают наше эго, но плохо учат нашу душу. Мы соглашаемся, что могли сыграть определенную роль в создании проблемы, и смотрим, чему можем научиться, что может поспособствовать нашему самосовершенствованию. На более ранних стадиях развития мы обычно убеждаем себя, что все хорошо, пока проблема не вырастает как снежный ком и не накрывает нас как лавина, заставляя что-то менять. На Бирюзовой стадии мы стараемся делать частые мелкие улучшения, поскольку учимся расти с помощью проблем, встречающихся на пути. Раньше изменения на личном уровне нас пугали. На Бирюзовой изменения воспринимаются как волнующие приключения на пути личностного роста.

## Мудрость за пределами рациональности

В Оранжевой парадигме царит рациональность, и если решение, обещающее наилучший результат, успешно выполнено, то правила выполнения не обсуждаются. Любой способ познания, кроме фактов и логических умозаключений, признается иррациональным и должен быть исключен. Однако ирония в том, что Оранжевая привязка к измеримому результату часто заслоняет действительность. Среди вороха сведений, призванных обосновать сложные решения, мы можем не увидеть то, что не соответствует нашему мировоззрению или тому сценарию будущего, какой составило себе и с которым отождествило себя наше эго. Другими словами, истина может быть написана буквами во всю стену, но люди отвергают ее смысл (или не способны говорить об этом вслух). Бирюзовая парадигма, менее привязанная к конкретному результату, может легче донести до нас иной раз неприятную правду о действительности. По этой причине рациональное мышление внутри Бирюзовой парадигмы обеспечено более точной и полной информацией о действительности.

**Интуитивный ум – священный дар, рациональный ум – верный слуга. Мы создали общество, которое угождает слуге и забыло о даре.**

*Альберт Эйнштейн*

Принимая решение, сознание на этой стадии обращается к множеству источников информации, в том числе за пределами фактов и цифр.

Оранжевая современная научная точка зрения недоверчива к эмоциям, якобы препятствующим рациональному мышлению. Зеленое мировоззрение иногда чревато другой крайностью – полным отрицанием так называемого левополушарного, аналитического подхода

в качестве метода принятия решений в пользу правополушарного наития. Бирюзовая парадигма обладает счастливой возможностью использовать все методы познания: есть идеи, которые может выработать аналитический подход, есть своя мудрость и в эмоциях, если мы научимся вникать в них: *почему я зол, испуган, целеустремлен или возбужден? Что это открывает во мне или в ситуации, которая сейчас разворачивается?*

Мудрость можно постигнуть и наитием. Интуиция отдает должное сложной, неопределенной, парадоксальной, нелинейной природе действительности. Бессознательно мы способны совмещать паттерны так, как не способен наш рациональный ум. Наитие – будто мускул, который можно натренировать точно так же, как логическое мышление. Чем больше мы обращаем внимания на интуицию, отдаем ей должное, вопрошаем ее в поисках истины, используем как руководство к действию, тем больше интуитивных ответов начинает всплывать на поверхность.

Многие верят, что есть ответы, которые можно найти в глубоко лежащих источниках нашей души. Различные древние традиции и трансперсональная психология учат, что если мы не просто задаем вопрос, а живем им, вселенная во всей полноте от избытка может дать нам ключ к решению там, где не ждем, в случайном стечении обстоятельств или в словах и образах, возникающих в снах и медитациях. Необычные состояния сознания – медитация, созерцание, видения, «опыт потока», пиковые переживания – доступны на любой стадии развития сознания. Но на Бирюзовой стадии используют эти практики регулярно, углубляя собственный опыт подобных переживаний и получая доступ ко всему спектру человеческого опыта<sup>[24]</sup>.

Другой когнитивный прорыв Бирюзовой парадигмы – это способность разума к парадоксальному мышлению, выход за пределы простого «или – или», обращение к более сложному «и то и другое». Хорошая иллюстрация – вдох и выдох. В мышлении типа «или – или» мы воспринимаем их как противоположности. В мышлении типа «и... и...» «оба сразу» – это два элемента, дополняющие друг друга: чем больше мы вдохнем, тем больше выдохнем. На примере дыхания парадокс уловить легко. Куда менее очевидны великие парадоксы жизни, которые мы начинаем по-настоящему понимать, только достигнув Бирюзовой стадии развития сознания: свобода и ответственность, одиночество и единение, забота о себе и забота о других.

Сложите все вместе – не знающую страхов рациональность и мудрость наития, случайных совпадений и парадоксов, – и в поисках целостного подхода к знанию Эволюционная Бирюзовая парадигма перевернет страницы рационально-механистического мировоззрения Оранжевой стадии и постмодернистского взгляда на мир Зеленой стадии.

## Стремление к целостности

Прекратить отождествлять себя со своим эго – еще один шаг к освобождению. Но вместе с разотождествлением приходит разрушение привычных отношений с другими людьми. И те, кто действует с точки зрения Бирюзовой парадигмы, часто развивают в себе тонкое ощущение, насколько далеко они, отделяя себя от других, могут зайти во фрагментировании своей жизни, во что это им может обойтись. Напротив, обычно мы позволяем вечно занятому эго заглушать тихий голос души. Например, прославляем в культуре разум и пренебрегаем телом, ставим мужское выше женского. Мы утрачиваем ощущение единства и внутреннюю связь с природой.

На Бирюзовой стадии вступает в права наша глубинная тяга к целостности – собрать воедино эго и все то, что лежит глубоко внутри нас, объединить разум, тело и душу, развивать и женское, и мужское, быть цельным в отношениях с остальными и восстановить изломанные отношения с жизнью и природой. Часто подъем на Бирюзовую стадию разви-

тия сознания приходит вместе с открытием трансцендентного духовного мира и глубинного ощущения того, что на некотором уровне мы все соединены как части единого целого. Учась быть полностью независимыми и верными себе, после многих этапов разотождествления мы парадоксально ощущаем, что в результате очень основательно и глубоко осознали себя частью всего вообще.

Там, где мы работаем сегодня, внутренняя разделенность поощряется, пусть даже неосознанно. Это входит в противоречие с жаждой целостности. На работе чрезмерно подчеркивается важность эго и рациональности, отрицается духовное и эмоциональное. Отсюда деление людей по департаментам, по рангу, происхождению или качеству работы, отделение профессионального от личного, отделение организации от конкурентов и экосистемы. Об этом говорят сами слова, которые мы используем. В организациях часто заходит речь о «балансе работы и личной жизни» – замечание, показывающее, как мало жизни остается в работе, если мы отделяем себя от многого, что в действительности имеет значение. Для людей, перешедших на Бирюзовую стадию развития, эта разделенность на работе часто настолько болезненна, что они отказываются от любой организационной жизни ради того, чтобы работать на себя. Такова более приемлемая для них среда поиска целостности в отношении к самому себе и к другим.

## Целостный подход к другим

В Эволюционной Бирюзовой парадигме мы можем выйти за пределы противопоставления *осуждение – терпимость*. На более ранних стадиях, не соглашаясь с другими людьми, мы обычно подвергаем их осуждению и верим, что мы правы, а они нет. Тогда наша задача в том, чтобы убедить, научить, исправить или отказаться от общения. Во имя Зеленого идеала, во имя терпимости мы можем сгладить различия и постановить, что все истины одинаково ценны. В Бирюзовой парадигме мы выходим за рамки противопоставления и соединяем различные взгляды через *отказ от оценочных суждений*. Мы можем подвергнуть проверке убеждения, найти, что они ближе к истине, – и все же принять другого, поскольку он принципиально равноценен нам.

При отсутствии осуждения отношения приобретают новое качество. Наша способность слышать более не ограничена сбором сведений, нужных для решения убедить, исправить или бросить. Мы можем создать общее пространство, свободное от осуждения, где способность к глубинному слушанию поможет остальным найти их голос и их правду так же, как они могут помочь в этом нам. На Оранжевой стадии мы освободились от подавляющих, нормативных Янтарных сообществ. Теперь у нас есть возможность основать сообщество на новых началах, так чтобы мы могли услышать друг друга во всей своей самости и целостности.

## Целостный подход к жизни и природе

И снова парадокс: чем упорнее мы учимся быть верными себе, соответствовать нашей уникальной самости, тем яснее идея, что мы лишь одно из воплощений чего-то большего, сложного переплетения жизни и сознания. Осознание может вызвать как восторг, так и боль: теперь мы действительно понимаем, насколько серьезно искажена наша связь с жизнью и природой. Мы стремимся восстановить эту связь не по причине моральной обязанности, а от внутреннего осознания, что *мы не отделены от природы, а часть ее*. Нам видна глупость и самонадеянность человечества, ставящего себя выше остальной жизни, и мы пытаемся найти у природы соответствующее нам скромное место. Возобновление связей с жизнью и природой часто заставляет стремиться к более простой жизни, мы меньше обрас-

таем имуществом. Оно кажется нам необходимым ровно до тех пор, пока мы не понимаем, что богатеем не вещами, а отношениями, питающими душу.

## **Какой смысл все это может иметь для Бирюзовых организаций?**

В первой главе мы выяснили, что каждая новая модель организации прошлых стадий развития приводила к результату, непредставимым в рамках предыдущей парадигмы развития. Некоторые исследователи – Клэр Грейвз, Уильям Торберт, Сьюзан Кук-Грейтер, Кейт Эйгель и другие – опытным путем установили еще один интересный феномен. Внутри данной организации (например, Оранжевой) эффективность сотрудника увеличивается по мере подъема по ступеням развития. Торберт, например, обнаружил, что стадия развития сознания топ-менеджмента в значительной мере определяет успех широкомасштабных программ преобразования корпорации (а лидеры, действующие с позиций Эволюционной Бирюзовой парадигмы, далеко опережают в успехе остальных)<sup>[25]</sup>.

Клэр Грейвз, используя другой подход, пришел к тем же выводам. Он собрал группы людей согласно парадигмам, которые они чаще всего использовали в работе, и предложил им выполнить ряд сложных заданий.

«Я взял группу людей, думавших сходным образом, и ставил их в различные ситуации... где им требовалось решать задачи с несколькими возможными ответами. <...> Хотите верьте, хотите нет, но после первых же попыток я обнаружил любопытнейшее явление: [Бирюзовые] находили больше решений, чем все остальные вместе взятые. Они находили больше решений, чем [Красные] плюс [Янтарные] плюс [Оранжевые] плюс [Зеленые]. Я обнаружил, что качество их решений гораздо лучше... Я обнаружил, что в среднем Бирюзовой группе требовалось гораздо меньше времени, чем любой другой группе, чтобы прийти к решению»<sup>[26]</sup>.

Похоже, что обнаруженная закономерность развития работает на Эволюционную Бирюзовую стадию точно так же, как и на все предшествующие парадигмы: чем более сложно наше мировоззрение и сознание, тем более эффективно мы справляемся с возникающими проблемами.

**В основе действий компаний лежат или страхи эго, или любовь души.**

***Ричард Барретт (Richard Barrett)***

Это обнадеживающее открытие даже не столько для личности, сколько для организаций, действующих согласно Бирюзовым принципам и процессам. Основываясь на том, что мы уже знаем о воздействии Бирюзового мировоззрения, можно сделать некоторые предположения, что свойственно Бирюзовым организациям. Укрощение эго может кардинальным образом изменить то, как мы выстраиваем организацию и управляем ею. Многие патологии крупных корпораций напрямую связаны с поведением испуганного эго. Это политические игры, бюрократические правила и процедуры, бесконечные совещания, паралич непрекращающегося анализа, лавина информации, секретность, выдача желаемого за действительное, игнорирование проблем, невозможность быть самим собой на работе, возведение барьеров между функциональными подразделениями компании и внутрикорпоративная борьба, сосредоточение власти на самом верху организации и так далее. У Бирюзовых организаций, в меньшей степени опирающихся на действия, продиктованные эго, есть надежда распрощаться с рядом корпоративных болезней. Если взять шире, сам подход к власти может быть фундаментально изменен. Когда страх сменяется доверием, может ли иерархическая

пирамида оставаться в основе организационной структуры? Нуждаемся ли мы во всех этих правилах и стратегиях, мелочно детализированном бюджетировании, строго определенных целях, проектных планах, дающих нынешним лидерам ощущение контроля над ситуацией? Возможно, если убрать с пути страхи, присущие нашему эго, откроются куда более простые пути управления организациями.

Поскольку для людей Бирюзовой парадигмы очень важно следовать собственному призванию, они склонны присоединяться к организациям, тоже имеющим ясную и благородную цель. Можно ожидать, что эта цель послужит лучшим руководством для принятия решений, чем стремление к более высокой рентабельности, росту продаж или увеличению доли рынка. Также можно справедливо предположить, что Бирюзовые организации будут бороться за целостность и единение сообществ, станут поддерживать стремление людей быть на работе самими собой и включаться в здоровые и благоприятные для собственного развития взаимоотношения.

Предположения, сделанные выше, основаны на том, что мы знаем о личностях, видящих мир через Бирюзовую призму. К счастью, сегодня мы уже можем идти дальше всего лишь предположений. Вторая часть этой книги посвящена описаниям организаций, которые уже действуют на основании Бирюзовой парадигмы. В ней исследуются организационная структура, внутренние процессы и культура дюжины выдающихся новаторов и содержится детальное описание того, как Бирюзовая модель организации может выглядеть на практике. Это готовые модели, образцы для подражания, которые могут развивать и совершенствовать те из нас, чье призвание – помочь появиться на свет более человечным организациям, отвечающим нашим внутренним чаяниям.

## Часть 2

# Структура, практики и культура бирюзовых организаций

### Глава 2.1

## Три открытия и одна метафора

*Нет ничего сильнее идеи, время которой пришло.*  
*Виктор Гюго*

За всю свою историю, включая нынешнее время, человечество освоило четыре способа сотрудничества в организациях, основанных на четырех разных мировоззренческих парадигмах: Импульсивной Красной, Конформистской Янтарной, Конкурентной Оранжевой и Плюралистической Зеленой. Каждая из этих организационных моделей становилась очередным новаторским открытием, что позволяло людям решать все более сложные задачи и достигать немислимых прежде результатов.

Поскольку все больше людей начинают контактировать с миром на основании Эволюционного Бирюзового мировоззрения, справедливо предположение, что Бирюзовых организаций появится все больше и больше. Какие открытия принесут они? Какие метафоры смогут передать их суть? Здесь вкратце даны некоторые ответы, появившиеся в результате исследования первых ласточек – первых Бирюзовых организаций.

### Новая метафора: организации как живые организмы

В Конкурентной Оранжевой парадигме организации описываются как машины. Плюралистические Зеленые организации используют другую метафору – семья. Некоторые основатели Бирюзовых организаций, описанных далее, ясно выражали потребность в новой описательной метафоре. Подход к организации как к машине уже кажется бездушным и сковывающим. Основателям Бирюзовых организаций не хочется играть роль самого главного директора, который где-то наверху жмет на нужный рычаг, чтобы привести в движение людей, словно колесики в механизме. Метафора семьи с Эволюционной Бирюзовой точки зрения тоже неудобна. Семьи, как мы знаем, далеко не всегда выявляют самые лучшие черты нашей природы, чаще, чем нам бы того хотелось, они или слегка, или вовсе дисфункциональны. Возьмем конкретный пример. Если я ваш босс и вы отчитываетесь передо мной, предполагается ли при этом, согласно Зеленой метафоре, что я отец, а вы ребенок? Зеленое мировоззрение настаивает на заботливом, внимательном руководстве, но Бирюзовое говорит: в своей организации я никому не хочу быть отцом, даже заботливым и внимательным.

Для описания своих устремлений основатели Бирюзовых организаций используют другую метафору. С удивительной частотой они говорят об организациях как о *живом организме* или *живой системе*. Жизнь, во всей своей эволюционной мудрости создающая непредставимо прекрасные экосистемы, всегда развивается в сторону большей целостности, сложности и разумности. Перемены в природе повсеместно и постоянно происходят в самоорганизующемся порыве, исходящем из каждой клетки и каждого организма без какой-либо необходимости в контроле и командире, отдающем распоряжения и давящем на кнопки.

Эта метафора открывает новые горизонты. Представьте, на что могут стать похожи и как изменятся организации, если мы прекратим проектировать их как бездушные, громыхающие машины. Как изменится наше ощущение от работы, если мы станем относиться к организациям как к живым существам, позволим им наполниться энергией жизни и эволюционного развития?

## Три открытия Эволюционных Бирюзовых организаций

Изучение конкретных примеров новаторских Бирюзовых организаций, описанных в этой книге, привело к трем главным открытиям.

- **Самоуправление.** Бирюзовые организации эффективно решают задачи любого уровня сложности, используя систему, основанную на взаимодействии равноправных коллег. В этой системе нет нужды ни в иерархии, ни в консенсусе.

- **Целостность.** Традиционно организации всегда поощряли сотрудников проявлять на работе только узкопрофессиональные качества, а остальные личностные черты оставлять за дверью. От нас требуют продемонстрировать мужественную решимость, уверенность в себе, силу, а сомнения и слабости скрывать. Рационализм царствует, а эмоции, интуиция и выражение духовных потребностей нежелательны и неуместны. В Бирюзовых организациях, напротив, разработан набор согласованных практик, побуждающих заново обратиться к нашей внутренней целостности и быть на работе тем, кто мы есть на самом деле.

- **Эволюционная цель.** Считается, что Бирюзовые организации живут собственной жизнью и обладают собственным представлением о направлении дальнейшей деятельности. Членов организации побуждают не стараться предвидеть изменения и контролировать будущее, а вслушаться и понять, чем хочет стать организация, какой цели ей хочется служить.

Каждое открытие проявляется через ряд конкретных повседневных внутренних процессов, которые отличаются – иногда не слишком, иногда радикально – от традиционных, общепринятых методов менеджмента. Эти практические решения будут описаны в следующих главах, проиллюстрированы историями и примерами из жизни новаторских Бирюзовых организаций. В главах 2.2 и 2.3 рассматривается самоуправление, в главах 2.4 и 2.5 детализируются процессы, используемые для создания целостности, а глава 2.6 посвящена эволюции. В главе 2.7 обсуждается культура организаций, особенности коммуникации и построения отношений в Бирюзовой модели.

Читатели, заинтересовавшись обзором практических решений, могут обратиться к Приложению 4, где внутренние процессы Эволюционных Бирюзовых организаций описаны в сравнении с традиционным взглядом на ключевые бизнес-процессы (стратегия, инновации, маркетинг, продажи), процессы, связанные с управлением персоналом (подбор кадров, аттестация, выплата вознаграждения), и повседневную жизнь организации (проведение совещаний, принятие решений, управление информационными потоками).

## Организации – участники исследования

Каждая из организаций, исследованных и описанных в этой книге, будет появляться на сцене в свое время, будто действующее лицо пьесы. Позвольте мне представить их, чтобы у вас сложилось представление об их роде деятельности, месторасположении и количестве сотрудников (а также для справки, если по ходу чтения понадобится уточнить, кто есть кто).



## **AES (Applied Energy Services, «Прикладные энергетические услуги»)**

*Энергетический сектор – Международная компания – 40 тысяч сотрудников – Коммерческий сектор*

AES основали в 1982 г. в США Роджер Сант и Деннис Бакке. Компания быстро выросла до одного из крупнейших мировых производителей и поставщиков электроэнергии, насчитывает 40 тысяч сотрудников, предприятия расположены в десятках стран по всему миру.

## **BSO/Origin**

*ИТ-консалтинг – Международная компания – 10 тысяч сотрудников (1996) Коммерческий сектор*

BSO/Origin основал в 1973 г. в Нидерландах Эккарт Винцен. В 1996 г. он покинул компанию, продав ее корпорации Philips. Тогда BSO/Origin насчитывала 10 тысяч сотрудников в 20 странах мира.

## **Buurtzorg**

*Медицина, уход за больными – Нидерланды – 7000 сотрудников – Некоммерческий сектор*

Buurtzorg (буквально – «уход по соседству») основали в 2006 г. как некоммерческую организацию Йос де Блок и команда из медсестер и медбратьев. Компания стала крупнейшей сетью районной службы патронажа в Нидерландах, обеспечивающей уход за больными и престарелыми.

## **ESBZ (Evangelische Schule Berlin Zentrum, Берлинская Евангелическая школа)**

*Школа (7–12-й класс) Германия – 1500 учеников, сотрудников и родителей – Некоммерческий сектор*

Берлинская Евангелическая школа, финансируемая государством, основана в 2007 г. в Берлине по инициативе директора Маргрет Расфелд. Школа завоевала международное признание инновационными образовательными программами и моделью организации.

## **FAVI (Fonderie et Ateliers du Vimeu, Литейные цеха и мастерские Вимё)**

*Металлургия – Франция – 500 сотрудников – Коммерческий сектор*

Меднолитейный завод, семейный бизнес, созданный в 1957 г. на севере Франции. В 1983 г. CEO там стал Жан-Франсуа Зобрис. Он радикально перестроил организацию. Среди прочего завод изготавливает элементы для коробок передач автомобилей различных производителей.

## **Heiligenfeld**

*Психиатрическая больница – Германия – 600 сотрудников – Некоммерческий сектор*

Сейчас Heiligenfeld – это реабилитационный центр и четыре психиатрические больницы в центральной части Германии. Компанию основали в 1990 г. доктор Иоахим Галушка и Фриц Ланг. До этого Галушка безуспешно пытался применить холистический, целостный подход к лечению психических болезней в обычных психиатрических больницах.

## **Holacracy**

### *Организационная операционная модель*

Холакратия – модель организации, первоначально разработанная Брайаном Робертсоном и его командой для Ternary Software, стартапа в Филадельфии. После передачи Ternary Software новому руководству Робертсон стал одним из основателей HolacracyOne, тренинговой, консалтинговой и исследовательской компании, занимающейся распространением новой модели организации. Холакратия используется крупными и малыми, коммерческими и некоммерческими предприятиями на нескольких континентах.

## **Morning Star**

*Пищевая промышленность – США – от 400 до 2400 сотрудников – Коммерческий сектор*

Компанию основал в 1970 г. Крис Рафер. Тогда компания располагала одним грузовиком и занималась перевозкой томатов. Сегодня она занимает господствующее положение на рынке обработки и транспортировки томатов США. Если вы в США пробовали соус для пиццы или спагетти, то, скорее всего, это была продукция Morning Star.

## **Patagonia**

*Производство и продажа готовой одежды – США – 1350 сотрудников – Коммерческий сектор*

Изначально компания называлась иначе. Основана в 1957 г. в Калифорнии Ивоном Шуинаром, самым удивительным бизнесменом в истории. Компания занималась производством альпинистских крючьев. Сейчас она выросла до ведущего производителя одежды для активного отдыха и стремится оказывать положительное влияние на окружающую среду.

## **RHD (Resources for Human Development)**

*Социальная служба – США – 4000 сотрудников – Некоммерческий сектор*

Название переводится как «Возможности для человеческого развития». Некоммерческая организация со штаб-квартирой в Филадельфии и отделениями в 14 штатах помогает людям в беде. Она предоставляет дом, убежище и поддерживающие программы тем, у кого есть психические проблемы, кто борется с зависимостью, и бездомным. Основал организацию в 1970 г. Роберт Фишман.

## **Sounds True**

*СМИ – США – 90 сотрудников и 20 собак – Коммерческий сектор*

Sounds True переводится как «звучит верно». Это предприятие по распространению семян духовной мудрости: аудиозаписей духовных учителей, книг, онлайн-курсов и музыки. Его основала в 1985 г. Тами Саймон, владелица и глава компании по сей день.

## Sun Hydraulics

*Гидроагрегаты – Международная компания – 900 сотрудников – Коммерческий сектор*

Компания, основанная в 1970 г. двумя инженерами, занимается разработкой и производством гидравлических клапанов и клапанных коробок. Сегодня это открытое акционерное общество с предприятиями во Флориде (где расположена штаб-квартира компании), Канзасе, Англии, Германии и Корее.

По методологическим соображениям подробно исследовались только организации, насчитывающие как минимум 100 сотрудников (надо признать, что я слегка подыграл Sounds True, посчитав за сотрудников двадцать их собак. Узнать о собаках из этой компании, а также убедиться, что я не слишком схитрил, включив их в список, можно в начале главы 2.4). В последующих главах будут время от времени по мере необходимости упоминаться замечательные внутренние процессы, имеющие место в других организациях, например в японской интернет-компании Ozvision; образовательной некоммерческой программе Center for Courage & Renewal («Центр смелости и обновления», которую ведет Паркер Палмер совместно с лидерами в области образования, медицины, церкви и бизнеса); Realize! (буквально «Пойми!»), небольшой голландской компании по организационному консалтингу; Valve, компании – разработчике программного обеспечения для компьютерных игр, расположенной в Сиэтле, и не только в них.

Среди перечисленных выше организаций особое место в плане сделанных открытий занимают AES и BSO/Origin, хотя и по печальным причинам. Они достигли поразительных результатов за первые двадцать лет работы, когда действовали на основании Бирюзовых внутренних процессов и структур, однако под новым руководством вернулись к более традиционному менеджменту. Сегодня от их новаторского Бирюзового стиля осталось немного. Такой путь наводит на ценные мысли об условиях, необходимых для работы Бирюзовых процессов, – тема третьей части книги.

Принцип, на основании которого я связывал модель организации со стадией человеческого развития в первой части, относится, конечно, и к Бирюзовой стадии. Когда я для удобства говорю о Бирюзовых организациях, то не имею в виду, что *все* работающие там люди во *всех* своих ежедневных взаимодействиях исходят из Эволюционной Бирюзовой парадигмы. Как уже обсуждалось в главе 1.2, человеческая натура, к счастью, слишком сложна, чтобы свести ее к единственной тенденции. Говоря об Эволюционной Бирюзовой организации, я имею в виду совсем другое: достаточно многие структуры, внутренние процессы и культурные аспекты данной организации, если не абсолютное большинство, соответствуют Эволюционной Бирюзовой стадии развития сознания.

Очень немногие из исследуемых в этой книге организаций могут считаться Бирюзовыми в чистом виде. Большинство, скорее, смешанного типа: последовательно применяя Эволюционные Бирюзовые подходы в одних областях своей деятельности, они пользуются традиционными Оранжево-Зелеными в других. Morning Star – компания по переработке томатов – яркий пример смешения различных парадигм. Здесь практика самоуправления (одно из Бирюзовых открытий) доведена до удивительного совершенства, но два других важнейших принципа не получили аналогичного развития. Точнее было бы назвать эту компанию Зелено-Бирюзовой, и то же самое можно сказать о некоторых других изученных автором организациях. К счастью, это никак не повлияло на результат исследования: хотя в отдельных организациях могут отсутствовать некоторые Бирюзовые элементы,

но в целом для полной картины они предоставляют достаточно взаимодополняющей информации в каждой из областей исследования.

Основываясь на полученных данных, мы может не только подробно описать Эволюционную Бирюзовую модель, но и составить руководство для других организаций, которые захотят применять эти открытия на практике. Исследование позволяет провести различия между решениями, применимыми ко всем типам организаций, и теми, которые следует адаптировать под специфику компании и отрасли.

## Глава 2.2

### Самоуправление (организационные структуры)

*Почему работа для многих так тяжела, что они рады сбежать от реальности даже в Диснейленд? Почему видеоигры интереснее работы?.. Почему столько работающих людей проводят годы в мечтах, что будут делать на пенсии? Причина проста и удручающая. Мы превратили работу в давящее, безрадостное дело: это место, где выполняют то, что велят, практически не участвуют в принятии решений и почти не используют свои таланты. Естественно, мы тянемся к занятиям, в ходе которых можем в полной мере контролировать свою жизнь.*

*В большинстве организаций, где я набирался опыта... все еще существует офис, поставленный «над» сотрудниками... который без всяких консультаций принимает решения, существенно влияющие на их жизни.*

*Деннис Бакке*

Концентрация власти на верху пирамиды, разделение сотрудников на обделенных и наделенных властью влекут за собой проблемы, преследующие организации столько времени, сколько вообще охватывает человеческая память. Власть в организациях – дефицитный товар, за него стоит бороться. Это неизбежно выявляет темные стороны человеческой натуры: личные амбиции, политиканство, недоверие, страх, алчность. У подножия организационной пирамиды такая ситуация часто порождает двух братьев-близнецов бессилия: безразличную покорность и горькую обиду. Профсоюзы родились из попыток объединить силы внизу иерархии, чтобы противостоять власти «верхов» (которые, в свою очередь, пытались лишить профсоюзы власти).

Широко распространенный недостаток мотивации, наблюдаемый во многих организациях, – это пагубный побочный эффект неравного распределения власти. Лишь для немногих счастливых работа – место радостного самовыражения, а коллеги – товарищи по достижению осмысленной цели. Напротив, для большинства это каторга, жизненное время, которое ежедневно сдается в аренду в обмен на зарплату. История труда по всему миру – это прежде всего печальная история о зарытом в землю таланте и зря растроченных силах.

Если вам кажется, что я преувеличиваю, примите во внимание исследование, которое предприняла в 2012 г. фирма Tower Watson, специализирующаяся на консалтинге в сфере управления персоналом. Чтобы оценить вовлеченность сотрудников (а равно и ключевые факторы, влияющие на вовлеченность, например доверие к топ-менеджменту и ощущение заинтересованности руководства в благополучии работников компании), консультанты опросили 32 тысячи работников корпораций в 29 странах. Общее заключение: оказалось, что активно включены в рабочий процесс около трети сотрудников (35 %). Гораздо больше людей безразличны к тому, чем заняты, или активно дистанцировались от своей работы (43 %). Оставшиеся 22 % не чувствовали какой-либо поддержки со стороны руководства. Результаты исследования вовсе не являются чем-то из ряда вон выходящим. Аналогичные исследования проводятся ежегодно, и в отдельные годы результаты бывают еще хуже. Гэри Хэмел, специалист по организациям, ученый и писатель, метко называет такие результаты опросов «позором менеджмента».

Плюралистические Зеленые организации стараются справиться с проблемой неравного распределения власти, активно наделяя полномочиями сотрудников в самом низу иерархической пирамиды и передавая им право принимать решения. Часто они добива-

ются гораздо более высокой вовлеченности сотрудников. Но если кто-то наверху делится полномочиями, то он должен быть достаточно мудр или благороден, чтобы расстаться с частью своей власти. А если бы власть не была игрой с нулевой суммой? Если бы мы смогли устроить организацию таким образом, так организовать внутренние процессы, чтобы никому не нужно было бы специально предоставлять право принимать решения, потому что, по умолчанию, каждый сотрудник уже наделен всеми полномочиями, а бесправных нет?

Первое важнейшее открытие Бирюзовых организаций – возможность преодолеть вековую проблему неравного распределения власти при помощи организационной структуры, в которой никто не обладает властью над другими. Вот парадокс: организация в целом от этого становится только сильнее.

Эта глава содержит подробное описание *структур*, лежащих в основе самоуправления Бирюзовых организаций. Мы рассмотрим, как изменяются в новых условиях знакомые современным организациям иерархическая пирамида власти, функции отдела персонала, совет директоров, проектные команды. В следующей главе (2.3) подробно рассказывается об организации процессов, необходимых, чтобы самоуправление работало: кто какие решения принимает; как движутся информационные потоки; как оценивают результаты деятельности сотрудников; как продвигают по службе и выплачивают вознаграждение в этих новых структурах.

## Пример: от Оранжевой парадигмы к Бирюзовой

Голландская патронажная служба Buurtzorg (напомню, в переводе с голландского это означает «Уход по соседству»), вероятно, лучший пример перехода от доминирующей на сегодняшний день Конкурентной Оранжевой модели организации к возникающей на наших глазах Эволюционной Бирюзовой.

Для начала немного истории: с XIX в. в каждом городском районе Нидерландов и в каждом сообществе живущих по соседству граждан имелся патронажный медицинский работник, посещавший на дому нуждавшихся в уходе больных и престарелых. Этот местный патронаж – существенная часть голландской системы здравоохранения – работает рука об руку с семейными докторами и больницами. В 1990-е гг. страховая медицина (на нее с годами стала приходиться оплата большей части медицинских счетов) пришла к логическому умозаключению: почему бы не объединить патронажных медсестер и медбратьев? Помимо прочего, налицо и экономия, и улучшение качества услуг. Когда одна из медсестер в отпуске, больна или просто пытается выспаться, кто-то всегда может ее заменить. Если кто-то работает на износ, а у другого сотрудника затишье, организация поможет сбалансировать нагрузку. Кроме того, не каждый медицинский работник умеет справляться со всеми типами медицинских проблем, а в организации сотрудники с различными навыками дополняют друг друга.

Довольно скоро объединяющие медсестер и медбратьев организации начали сливаться, стремясь к увеличению масштаба: с 1990 по 1995 г., всего за пять лет, число их упало с 295 до 86. Шаг за шагом укреплялись позиции Конкурентной Оранжевой логики. Появилась специализация: одни сотрудники взяли на себя запись новых пациентов и стали определять наилучшие способы ухода, другие занялись планированием графиков работы и визитов медсестер и медбратьев. Колл-центры принимали звонки от пациентов. По мере роста организаций появились региональные менеджеры, наблюдающие за ежедневной работой медсестер и медбратьев. Чтобы обеспечить точность планирования и эффективность, были установлены нормативы времени лечебных процедур. В одной компании, например, на внутривенные вливания отводилось ровно 10 минут, на купание – 15 минут, перевязку – 10 минут, смену компрессионного чулка – 2,5 минуты. Чтобы сократить затраты, разнооб-

разные способы лечения (отныне называемые «продуктами») распределялись в зависимости от квалификации, необходимой для их проведения. Самые опытные и дорогие медсестры и медбратья занимались самыми сложными «продуктами», а сотрудники подешевле – всем остальным. Для отслеживания эффективности на дверь дома каждого пациента наклеивался штрихкод, медсестры и медбратья должны были сканировать его после каждого визита, то есть предоставления своего «продукта». Время фиксировалось в системе, и все действия можно было отследить и проанализировать на расстоянии.

Каждое изменение имело вполне определенный смысл с точки зрения Конкурентного Оранжевого стремления выиграть от экономии на масштабе и лучшей организации труда. Но общий итог оказался весьма огорчителен и для пациентов, и для медработников. Пациенты и помощники утратили личные отношения. Каждый день (или несколько раз в день, если требовалось) в дома входили новые, незнакомые люди. Пациенты – часто пожилые, иногда стесненные обстоятельствами – должны были каждый раз собираться с силами и заново пересказывать историю своей болезни незнакомцу – вечно спешащему медику, не имевшему времени выслушать пациента. Медсестра меняла повязку, делала укол и исчезала за дверью. Утратилось отношение к пациентам как к людям: они стали безликими субъектами, которым предназначены определенные «продукты». Связь между людьми пропала, да и качество медицинских услуг оказалось под вопросом: последовательность в лечении не выдерживалась, и, кроме того, разные медсестры оказывались не в состоянии отследить небольшие, но важные изменения в состоянии здоровья пациента, чтобы вовремя принять необходимые меры.

Медсестры и медбратья находили такие условия работы унижительными и оскорбительными. Большинство приходит в медицину по призванию, чувствуя стремление заботиться о тех, кто нуждается в помощи, ведь работа медсестры и медбрата – не та профессия, с помощью которой можно обогатиться. Поэтому подобная практика выглядела издевательством. Одна из медсестер, ныне работающая в *Wuurtzorg*, говорит о бывшем месте службы вот что:

«Эта электронная система регистрации, которую надо таскать с собой, целый день сводит тебя с ума. Бывали вечера, когда мне приходилось смотреть до 19 разных пациентов. И мне не оставалось ничего другого, как вбегать, накладывать повязку или колоть и тут же выбегать. Никакой возможности завершить работу качественно, как положено. А по дороге домой продолжаешь думать: “Надеюсь, сестра, что придет после меня, не забудет сделать то или это!”»<sup>[27]</sup>

Другая медсестра рассказывает похожую историю о такой же организации:

«В прошлом году я отвечала за 80 пациентов, которых так и не смогла за год узнать поближе... Все планировали где-то там те, кто не знал пациентов вообще. Сбои бывали так часто, что иногда я просто не в состоянии была объяснить больным, почему никто не придет или почему не учитывается назначенное время. За семь лет у меня сменилось 14 начальников, и от этого я тоже очень устала. Организация стала слишком большой и сложной для понимания. Никто не чувствовал ответственности за пациентов. День состоял из жалоб и конфликтов между коллегами»<sup>[28]</sup>.

Третья медсестра рассказывает вот что:

«Организация, в которой я работал раньше, потребовала, чтобы мы продавали пациентам лекарства. Это стало последней каплей. Мы должны были продавать товары сети аптек, основанной нашей конторой. Нас глубоко

потрясло подобное оскорбление нашей профессиональной и личной чести... И я, и многие коллеги после такого утратили лояльность к нашему работодателю»<sup>[29]</sup>.

У сотрудников центрального офиса работа была ничуть не более осмысленной. Организации росли, росло и число уровней управления. Менеджеры на каждом уровне старались честно выполнять обязанности: осуществляли контроль над непосредственными подчиненными, уделяли пристальное внимание каждому отклонению от бюджета, перепроверяли каждый запрос на выделение средств, перед любым изменением курса лечения убеждались, что все согласовано с соответствующими специалистами. В этом процессе не оставалось места для инициативы и вдохновенного труда.

Buurtzorg произвел революцию в уходе на дому. Компанию основал в конце 2006 г. Йос де Блок. Йос десять лет работал медбратом и затем прошел довольно далеко по карьерной лестнице, чтобы разобраться с ролью менеджмента и задачами персонала в существовавшей тогда патронажной системе. Убедившись, что изменить ее изнутри нельзя, он решил основать свою собственную<sup>[30]</sup>. Обслуживание пациентов, по его замыслу, должно осуществляться на основании совершенно иной парадигмы, а организация должна быть устроена совершенно иначе. Компания Buurtzorg стала необычайно успешным предприятием, и за семь лет число сотрудников увеличилось с 10 до 7000 медсестер и медбратьев, а качество обслуживания достигло небывалого уровня.

## Самоуправляющиеся команды

В Buurtzorg медики работают небольшими группами по 10–12 человек. Каждая команда несет ответственность за 50 или около того пациентов на небольшом, четко определенном участке и за выполнение всех задач, ранее разнесенных по нескольким департаментам. Медсестры и медбратья не только отвечают непосредственно за медицинское обслуживание, но и сами решают, сколько и каких именно пациентов будут обслуживать. Они ведут запись пациентов, планируют работу, составляют график отпусков и работы в праздничные дни, управляют делами. Они решают, где снять офис и как его обставить. Они определяют, как лучше вписаться в местное сообщество, какие доктора и аптеки находятся в доступности, как взаимодействовать с местными больницами. Члены группы сами контролируют работу, планируют индивидуальное и командное обучение, встречаются и решают, как распределить между собой задачи, надо ли увеличить команду или разделить ее надвое, если пациентов больше чем достаточно для одной команды, какие меры принять, если продуктивность падает. В команде нет лидера, важные решения принимаются коллективно.

Уход за больными не разделен на отдельные процедуры. По умолчанию планирование идет с таким расчетом, чтобы пациент имел дело с одним или двумя медсестрами (медбратьями), всегда одними и теми же. У сотрудника Buurtzorg есть время присесть, выпить чашку кофе, познакомиться с пациентом, узнать его историю болезни и привычки. Проходят дни и недели – и взаимоотношения укрепляются глубоким взаимным доверием. Уход больше не сводится к уколу или замене повязки, пациента воспринимают и уважают как личность, учитывают не только его физические, но и эмоциональные, родственные, духовные нужды. Например, медсестра чувствует, что гордая старая дама перестала звать к себе друзей, родных и близких, потому что стыдится своего болезненного вида. И медсестра может договориться о визите парикмахера на дом или позвонить дочери этой дамы, чтобы она помогла той обновить гардероб.

Buurtzorg непременно следит за самостоятельностью пациента. Цель в том, чтобы пациент мог заботиться о себе сам настолько, насколько возможно. Что могут сделать пациенты для себя? Могут ли выстроить для себя систему помощи? Есть ли у них члены семьи,



друзья или соседи, имеющие возможность регулярно заходить и чем-то помогать? Медсестры и медбратья часто звонят их соседям, чтобы узнать, откроют ли те дверь в случае необходимости, если понадобится помощь. Так *Buurtzorg* весьма эффективно снижает потребность клиентов в медицинских услугах. Раскрывается истинный смысл понятия *призвание*: организация заинтересована в благополучии пациента. В результате клиенты восхищаются тем, как их обслуживают медики из *Buurtzorg*. Те же чувства испытывают семьи пациентов, часто выражающие глубокую признательность медсестре или медбрата за роль, сыгранную в жизни больного или престарелого члена семьи (для патронажного медика уход за умирающими вплоть до последних секунд жизни – обычное дело).

## Потрясающие результаты

**Умение заботиться дано людям от рождения. Наши учреждения или превозносят до небес, или полностью подавляют способность человека к заботе.**

*Джейн Даттон*

Результаты, достигнутые *Buurtzorg* на медицинском фронте, потрясают. В 2009 г. исследование социологической компании Ernst & Young показало, что на обслуживание пациента *Buurtzorg* требуется в среднем примерно *на 40 % часов меньше*, чем другим патронажным организациям. Чтобы оценить иронию этой цифры, надо учесть, что сотрудники *Buurtzorg* при этом находят время на разговоры за чашкой кофе с пациентами и их родственниками, тогда как в других патронажных организациях процедура получения клиентом «продукта» рассчитана по минутам. Пациенты *Buurtzorg* пользуются услугами организации *вдвое меньше обычного времени*, выздоравливают скорее, становятся более самостоятельными. Число срочных госпитализаций сокращается на треть, а если лечь в больницу все-таки необходимо, то пациент проводит там существенно меньше времени. Для системы социального страхования Нидерландов это весьма ощутимо. В исследованиях Ernst & Young установлено: если бы все патронажные организации страны достигли результатов *Buurtzorg*, экономия составила бы около €2 миллиардов. В масштабах США это составило бы \$49 миллиардов. Неплохо для простого домашнего ухода за больными! Представьте, чего можно добиться, если тем же способом действовать и в других, несравнимо больших медицинских учреждениях.

Но никакие цифры не показывают наиважнейшего – ощущений пациентов при эмоциональной поддержке во время болезни или в последние годы жизни. Измерять это цифрами не имеет смысла ни практически, ни в каком-либо более высоком смысле. Точно так же бессмысленно пытаться оценить в долларах гордое ощущение призвания, воскресшее в медсестрах и медбратьях. В командах *Buurtzorg* постоянно слышится: «Я снова занимаюсь своим делом». Но некоторые цифры все же могут подтвердить уровень удовлетворенности работой в *Buurtzorg*: отсутствие по болезни там на 60 % ниже, а текучесть кадров – на 33 % меньше в сравнении с традиционными Оранжевыми патронажными организациями. Медперсонал традиционных патронажных организаций в массовом порядке покидал их, чтобы присоединиться к *Buurtzorg*. Ведь в конце 2006 г. это был стартап с 10 сотрудниками. В 2013 г. там работали две трети участковых патронажных медработников страны. *Buurtzorg* в одиночку коренным образом преобразовал ключевой компонент системы здравоохранения Нидерландов.

## Никаких боссов

В Buurtzorg нет боссов. Все члены команды – обычно от 10 до 12 человек – медработники. Они сталкиваются с обычными организационными задачами: определяют направления и приоритеты, анализируют проблемы, составляют планы, оценивают качество труда сотрудников и время от времени принимают непростые решения. Вместо того чтобы возложить весь груз ответственности за решение управленческих задач на одного человека, босса, они распределяют эти задачи между собой. Команды эффективно самоуправляются и самоорганизуются.

**Вопрос не в том, чтобы придумать правила получше, вопрос в том, как помочь команде найти лучшее решение. Как усилить возможности членов команд, чтобы им требовалось как можно меньше указаний сверху?**

*Йос де Блок*

Любой, кто работал в команде, где нет руководителя, знает, как легко работа превращается в кошмар. Тем не менее в Buurtzorg такое происходит исключительно редко. Как же так?

Эффективное самоуправление не возникает само собой. Buurtzorg стал весьма эффективным предприятием благодаря поддерживающим программам (тренинги, коучинг, методики), необходимым в повседневной работе самоуправляющегося предприятия. Прежде всего, все вновь сформированные команды и новые сотрудники уже существующих команд проходят курс под названием «Методы взаимодействия, основанные на принятии решения» (Solution-Driven Methods of Interaction)<sup>[31]</sup>, обучаются комплексной методике плодотворного и эффективного принятия решений в группе. В ходе тренинга команда углубляет знания в области фундаментальных (и, по иронии судьбы, чаще всего остающихся без внимания) основ взаимодействия между людьми: изучает различные типы слушания и стили общения, порядок проведения собраний, коучинг, а также отрабатывает другие практические навыки.

Возьмем, к примеру, совещание. Необходимо решить важный вопрос. Среди собравшихся нет босса. Поэтому никто не распоряжается и не выносит окончательного решения. Вместо этого команды Buurtzorg используют тонкую и эффективную методику совместного решения задачи. Прежде всего группа выбирает фасилитатора. Список тем для обсуждения формируется коллективно на основе того, что важнее всего прямо сейчас. Фасилитатор не делает никаких заявлений, предложений, не выносит решений. Он лишь задает вопросы: «Что вы предлагаете?» или «Как вы можете обосновать свое предложение?» Все предложения фиксируются на флипчарте. Во втором раунде предложения пересматриваются, дополняются и уточняются. В третьем раунде предложения выносятся на групповое решение. В основе процесса принятия решения *не лежит* стремление достичь консенсуса. Решение принимается, если ни у кого нет принципиальных возражений. Нельзя наложить вето просто потому, что кому-то кажется, будто другое решение (например, его собственное!) было бы предпочтительней. Идеального решения, которое мог бы принять любой из присутствующих, возможно, вообще нет, искать его – напрасная трата сил. Решение можно принять при отсутствии принципиальных возражений, имея в виду, что к обсуждению можно вернуться в любой момент, если появится новая информация. Порядок проведения собрания гарантирует: каждый голос будет услышан, коллективный разум обеспечит необходимую информацию, и никто не сможет сорвать процесс и навязать остальным личные предпочтения.

Если, несмотря на тренинги и методики проведения собраний, члены команды зайдут в тупик, они в любое время могут попросить внешней помощи – или от своего региональ-

ного коуча, или от команды фасилитаторов в учебном заведении, где они вместе обучались. Команда, зашедшая в тупик, может также послушать предложения других команд, используя внутреннюю социальную сеть *Buurtzorg*, поскольку вполне вероятно, что кто-нибудь когда-то уже имел дело с похожей проблемой.

Довольно часто для медсестер и медбратьев, пришедших из других организаций, переход к самоуправлению на первых порах бывает труден. Их работа постоянно требует решения довольно сложных вопросов. Например, надо ли назначать еще одного человека в ночную смену, учитывая, что никто не хочет работать ночью? Или представим команду, у которой очень много работы. В это время семья пациентки, за которой ухаживали ранее, говорит: «Наша мама умирает, возьметесь ли вы присматривать за ней?» Перепоручить решение трудных задач некоему боссу медработники не могут. Если напряжение и стресс будут расти, а неприязнь накапливаться, нельзя будет обвинить босса или кого-то еще. Команды знают: только они обладают всей широтой и полнотой власти для решения проблем. Научиться жить с таким количеством свободы и ответственности нелегко, это может занять некоторое время. Неизбежно и часто будут возникать минуты сомнения, отчаяния или замешательства. Это путь раскрытия себя как личности, и для него рождены истинные профессионалы. Многие медсестры и медбратья *Buurtzorg* вспоминали, с какой радостью и удивлением открывали в себе залежи энергии и мотивации. Все это не было востребовано в организациях с традиционным управлением.

Уточню сразу нечто важное, поскольку тут легко может возникнуть недопонимание. В системе *Buurtzorg* нет субординации, подчинения боссу, но идея вовсе не в том, что все сотрудники команды непременно должны быть равны. В зависимости от темы обсуждения некоторые медсестры и медбратья, естественно, делают или говорят больше, основываясь на опыте, заинтересованности или желании принять участие. Одна сестра может быть особенно хорошим слушателем и коучем для коллег. Другая может оказаться ходячей энциклопедией тайных медицинских познаний. Третья может обладать даром улаживать конфликты внутри команды или среди враждующих членов семьи пациента. Четвертая проявит способности прекрасного организатора. Практически в любой области какие-то участники команды, естественно, могут предложить больше, чем другие. Некоторые составили себе репутацию в какой-то определенной области не только внутри команды, но и за ее пределами, они консультируют коллег по всей стране. Поскольку привычной иерархии в организации не существует, над ними нет боссов, и в результате освобождается место для развития других, органично и спонтанно возникающих приоритетов – живых, текучих иерархий признания, влияния, опыта и умения (иногда их называют «актуализированными» в противовес традиционным «иерархиям доминирования»).

## **Никакого менеджмента среднего звена**

В команде нет босса. Но тогда, без сомнения, должно существовать какое-то сильное руководство выше, скажем, региональные менеджеры, руководящие определенным количеством команд? Ответ, как вы, вероятно, уже догадались, отрицательный. Никаких региональных менеджеров. Вместо этого – региональные коучи. И это не семантическая уловка, не то же самое под другим названием. В отличие от типичных региональных менеджеров, коучи *Buurtzorg* не обладают властью над командой, не имеют права принимать за нее решения. Они не ответственны за результаты работы. У них нет целей, которых надо достичь, и они не несут ответственности за финансовые показатели работы. Коучи не получают бонусов, если команда хорошо работает. Практика передачи власти по вертикали полностью отброшена: команды медработников не просто *наделены властью* верхушкой иерар-

хии, они на самом деле *обладают властью*, потому что над ними *нет иерархии*, обладающей властью принимать решения, обязательные для команд.

Обычно в традиционных организациях региональный менеджмент – питомник юных карьеристов, устремляющихся вверх. В Buurtzorg не существует управленческой лестницы, по которой можно взбираться. Коучей отбирают согласно способностям к коучингу. Обычно это пожилые медсестры и медбратья с огромным опытом и большими способностями к межличностному общению. Те, кто занимал руководящие посты в других патронажных организациях, поступив в Buurtzorg, вынуждены обучаться подходу к своим обязанностям с совершенно другой стороны. Одна из медсестер, ныне коуч Buurtzorg, объясняет так:

«Мне пришлось бросить прежние привычки. Меня учили контролировать и управлять. Здесь от этого пришлось отказаться. Разница огромна и состоит в том, что я на самом деле ни за что не отвечаю. Ответственность лежит на команде и Йосе»<sup>[32]</sup>.

Коучи не имеют никакой иерархической власти, но не стоит заблуждаться на их счет, они играют решающую роль. Самоуправление – не прогулка в парке, в особенности для новых команд, которым предстоит научиться всему в кратчайший срок. Коучи действительно отвечают за все аспекты создания и работы малой организации, насчитывающей около 12 человек (напоминаю, что там нет рекрутеров, диспетчеров, операторов колл-центров, администраторов, менеджеров). И в то же самое время коучи постоянно учатся управлять межличностной динамикой внутри команды, построенной на принципах самоорганизации, лишенной руководителя. Региональный коуч – драгоценный источник сведений для команд. Он может, если попросить, дать совет или поделиться опытом других команд. Однако по большей части роль коуча в том, чтобы задавать вопросы, наводящие на правильные мысли, помогающие команде найти собственное решение. Если поведение членов команд не ведет к цели, коучи служат зеркалом и могут в критический момент подать сигнал, предложить команде сделать паузу, чтобы справиться с серьезной проблемой.

Должностной инструкции у регионального коуча нет. Каждого он поощряет искать и развивать собственный, индивидуальный путь, исходя из особенностей характера и талантов, чтобы наилучшим образом выполнять свои обязанности. Тем не менее можно выделить несколько неписаных установок культуры Buurtzorg.

- Переживать сложные времена – это нормально. В борьбе учатся. В командах, прошедших через трудности, формируются гибкая устойчивость и глубокое чувство общности. Задача коуча не в том, чтобы предотвратить предсказуемые проблемы, а в том, чтобы поддержать команду в решении проблем (и позже помочь ее членам поразмыслить, чему они научились и что приобрели).

- Обязанность коуча в том, чтобы позволить командам сделать их собственный выбор, даже если коуч полагает, что знает лучшее решение.

- Коуч поддерживает команду, главным образом задавая наводящие вопросы и отражая то, что видит. Коуч помогает командам подойти к решению проблемы исходя из цели, ради которой существует компания, и холистического подхода организации к уходу за больными.

- Начинается все и всегда с поиска источника энергии, выявления уже имеющихся сил и возможностей внутри команды. Коуч формирует уверенность, что у команды есть все необходимое для решения неизбежных проблем.

Пределы поддержки – то, что в традиционных организациях называли бы лимитом количества сотрудников в подчинении, – в Buurtzorg довольно широки. В среднем коуч поддерживает от 40 до 50 команд. Йос де Блок, основатель Buurtzorg и его глава, объясняет:

«Коучам не следует слишком долго держать все в своих руках, иначе они рискуют слишком вовлечься в жизнь команды, что повредит ее автономии. Сейчас коучи следят только за самыми важными вопросами. Нескольким из самых первых команд Buurtzorg мы оказывали слишком интенсивную поддержку и слишком окружали их вниманием, а сегодня видим, что они более зависимы и менее автономны, чем другие команды»<sup>[33]</sup>.

Возможностей для самостоятельного решения проблем у команд невероятно много. Сверху почти никаких распоряжений не спускают. Есть только несколько основополагающих правил, важных, как показал опыт, для практического осуществления самоуправления. Этот список правил включает следующие принципы.

- В команде должно быть не более 12 человек. Если людей больше, она должна разделиться.
- Члены команды должны равномерно распределять обязанности между собой. Им следует внимательно следить за тем, чтобы не возлагать слишком много обязанностей на одного человека, иначе в команду может незаметно проникнуть традиционная иерархия.
- Наряду с совещаниями внутри команды, ее члены должны планировать регулярные встречи с коучем, чтобы обсуждать особые вопросы взаимоотношений с пациентами и учиться друг у друга, используя специальную групповую методику коучинга.
- Члены команды должны ежегодно оценивать результаты деятельности друг друга, основываясь на стандартах компетенции, которые могут сами же и разработать.
- Команды должны составлять годовые планы инициатив в области ухода за пациентами, качества обслуживания, тренингов, организационных и других вопросов.
- Количество оплаченных часов должно составлять от 60 до 65 % для опытных команд<sup>[34]</sup>.
- Команды принимают важные решения, основываясь на специальной методике принятия решений, о которой шла речь раньше.

## Необходимый минимум функций центрального офиса

Несколько последних десятилетий мы наблюдаем, особенно на примере крупных организаций, разрастание функций центрального аппарата: HR-служба, стратегическое планирование, юридическая служба, финансы, внутренняя коммуникация, управление рисками, внутренний аудит, отношения с инвесторами, тренинг, связи с общественностью, контроль за состоянием окружающей среды, инженерная служба, служба контроля качества, внутреннее обучение.

**Бюрократия построена людьми и для людей, которые занимаются доказыванием того, что они необходимы, особенно когда сами подозревают, что без них можно обойтись.**

*Рикардо Семлер*

Для людей на руководящих должностях естественно доказывать, часто с лучшими намерениями, свою значимость, ища способы «добавления стоимости», например, разработкой новых правил и процедур, увеличением числа экспертных оценок, поиском новых проблем для успешного решения. В конце концов власть и принятие решений сосредотачиваются очень далеко от передового края. В результате сотрудники непосредственно на местах чувствуют себя беспомощными: они вынуждены следовать правилам, часто имеющим смысл только в теории, но не применимым в реальности – ведь они не учитывают всю ее сложность. В Бирюзовых организациях, напротив, центральный аппарат сведен к минимуму. Там понимают: отрицательный экономический эффект, вызванный недостатком мотивации,

зачастую перевешивает экономию на масштабе, которую призвана обеспечить централизация управленческого аппарата. В центральном офисе Бирюзовых организаций очень и очень мало сотрудников. При этом они обычно не имеют власти принимать решения, а в полном смысле этого слова несут *функцию поддержки*, приступая к делу только тогда, когда командам требуется помощь.

Центральный офис *Buurtzorg*, например, расположен в скромном здании в жилом районе Алмело, городка на севере Нидерландов. В этом офисе работают всего около 30 сотрудников, которые поддерживают 7000 медсестер и медбратьев по всей стране. Ситуация сильно отличается от наших привычных представлений о главном офисе процветающей компании. Никто из 30 сотрудников не занимается записью новых пациентов, планированием, работой колл-центра – тем, что обычно входит в функции центральных аппаратов медицинских организаций. В *Buurtzorg* работают чрезвычайно мотивированные сотрудники (компания регулярно получает звание лучшего работодателя в Нидерландах), хотя, как и во многих других Бирюзовых организациях, здесь нет HR-службы. Сотрудники центрального офиса *Buurtzorg* глубоко осознают, что они служат поддержкой командам. Их долг – помогать медсестрам и медбратьям с той же преданностью и ответственностью, с какой те заботятся о своих пациентах. На звонки и электронные письма от членов команд отвечают тут же или в крайнем случае в течение нескольких ближайших часов.

Каким образом столь немногочисленный аппарат поддержки справляется с семитысячной организацией? Многие из его функций попросту передоверены командам. Например, поиск и набор сотрудников. Если команде нужно расширяться, она ищет новых членов (региональный коуч может проконсультировать, если попросят, но участия в принятии решения не принимает). Идея в том, что команда сможет подобрать человека, который легко вольется в коллектив. Поскольку команды принимают решение сами, каждый вкладывает душу в то, чтобы сделать правильный выбор.

**Мы привыкли работать в крупных организациях и шутить насчет идиотов из администрации с их идиотскими распоряжениями. Теперь мы все делаем сами, и жаловаться приходится только на себя.**

#### ***Медсестра Buurtzorg***

Но как быть с задачей накапливать и обобщать полученный опыт, развивать внутреннюю экспертизу? В каждой организации существует естественное противоречие между необходимостью привлекать экспертов и необходимостью предоставить сотрудникам право принимать решения непосредственно на рабочем месте. В *Buurtzorg* членам ни одной из примерно 600 команд и в голову не придет становиться экспертами в каждом сложном случае из медицинской практики. В большинстве организаций первым побуждением в такой ситуации стало бы создание штата экспертов в центральном офисе. Риск налицо: внутри организации немедленно возникают две касты – высокопоставленная и, вероятно, высокооплачиваемая группа экспертов и получающие гораздо меньше специалисты общего профиля, разбросанные по всей стране. В *Buurtzorg* разработано несколько эффективных альтернатив традиционному как в медицинской сфере, так и в других областях использованию экспертных заключений.

- Медсестер и медбратьев поощряют накапливать опыт и становиться экспертами для других команд. Через внутреннюю социальную сеть *Buurtzorg* сотрудники могут легко найти коллег, имеющих соответствующий опыт в конкретной области, и связаться с ними.

- Время от времени в компании образуется команда добровольцев, которая берется исследовать новые области знания, помимо работы с пациентами, и получать нужный опыт (например, каким образом *Buurtzorg* может лучше адаптироваться к изменениям в законах).

- Когда это действительно необходимо, центральный офис привлекает внешнего эксперта на временной основе, предпочитая избегать увеличения численности сотрудников штаб-квартиры.
- Если же специалист взят на работу в главный офис, то у него нет права принимать решения, обязательные для региональных команд.

Пример из жизни. Однажды на совещании региональных коучей Buurtzorg было внесено предложение нанять специалиста по трудовому законодательству, поскольку многие команды время от времени нуждались в помощи по этим вопросам. Предложение имело смысл. И все же были испробованы другие подходы к решению задачи, и после внимательного рассмотрения оказалось, что большинство вопросов повторяются. Таким образом, решили создать во внутренней социальной сети компании тему «Часто задаваемые вопросы по трудовому законодательству». Это решило большинство проблем, но год спустя группа коучей поняла: некоторые вопросы по-прежнему возникают, и на них ответов нет. Тогда наняли эксперта-фрилансера на несколько дней в месяц, чтобы он отвечал на вопросы команд.

Старания избежать или свести к минимуму функции центрального руководства я замечал не только в Buurtzorg, но и в других самоуправляющихся организациях, о которых еще расскажу. Отсутствие правил и процедур, навязанных главным офисом, порождает огромное чувство свободы и ответственности во всей организации в целом. Меня могут спросить, почему же тогда большинство существующих ныне организаций так сильно полагаются на центральный аппарат? Думаю, что на то есть две главные причины.

- Централизация вспомогательных функций дает экономию на масштабе – по крайней мере, так принято считать. Экономии за счет масштаба легко представить в твердых цифрах, тогда как выразить в цифрах потери за счет отсутствия мотивации практически невозможно.

- Сосредоточение ключевых функций поддержки в центральном офисе дает CEO и руководству ощущение контроля над сотрудниками «в поле». Лидеры организаций очень редко оглашают эту причину существования центрального аппарата, но она более чем реальна. В старой метафоре организации как машины функции центрального аппарата – словно штурвал, с помощью которого топ-менеджмент в буквальном смысле рулит предприятием. Штурвалы всегда под рукой, всего в нескольких дверях дальше по коридору в главном офисе. И все же часто это всего лишь иллюзия контроля. С точки зрения центрального руководства, правила и процедуры всегда имеют смысл, и надо оказаться непосредственно «в поле», чтобы испытать на себе разрушительный и удручающий эффект, который эти правила сплошь и рядом производят, и понять, как часто люди изошряются, чтобы обойти или проигнорировать их.

Лидеры Бирюзовых организаций, таким образом, должны дважды выразить доверие к сотрудникам: во-первых, отказавшись от гарантированного успеха (экономии за счет роста масштаба) ради чего-то гораздо менее определенного, но, возможно, более выгодного (ничем не стесненной мотивации сотрудников). А затем, отказавшись от менеджмента среднего звена как от органа перераспределения полномочий, руководители должны избавиться от иллюзии, будто сосредоточение поддерживающих функций в центральном офисе компании способно обеспечить контроль над сотрудниками на местах.

## Синие воротнички<sup>8</sup> превращаются в Бирюзовые

Организация вроде Buurtzorg кажется вполне естественной областью для самоуправления. Медсестры и медбратья по большей части не планируют взобраться по карьерной лестнице и стать менеджерами, даже если такая лестница в организации существует. Когда я начал исследования, приведшие к появлению на свет этой книги, я предполагал, что, вероятно, найду примеры Бирюзовых организаций только в профессиях, предполагающих служение: медицине, образовании, некоммерческом секторе. И мне было очень приятно ошибиться в своих предположениях, и даже не один раз. FAVI, французское семейное предприятие (меднолитейный завод), было создано в конце 1950-х гг. и начинало с отливки латунных деталей для смесителей. Сегодня большую часть дохода предприятию приносит производство запчастей для автомобильной промышленности – вилок для коробок передач. Остальная продукция включает части электромоторов, счетчиков для воды, а также медицинское оборудование.

Работа в FAVI требует физического напряжения, она для настоящих синих воротничков. Литейное производство – не сияющий чистотой сборочный цех, где в полной тишине элегантно двигаются роботы. Здесь на рабочих местах грохочут тяжелые куски металла. Мелкосерийное производство FAVI сложно автоматизировать. Пройдясь по заводу, вы, вероятно, не сразу заметите, что в нем особенного. Нетрудно понять тех, кто скажет, будто производство деталей для коробок передач – не самое благодарное и не особо привлекательное занятие. Тем не менее успех FAVI совершенно неординарен. Все конкуренты переместили производство в Китай, чтобы не упустить возможность сократить затраты на рабочую силу. А FAVI – не просто единственный оставшийся в Европе производитель в своей отрасли: предприятие еще и контролирует 50 % рынка вилок для коробок передач. О качестве их продукции ходят легенды, а своевременность поставок почти мифическая. Рабочие гордятся тем, что за 25 лет завод ни разу не задержал поставку готовой продукции заказчику.

FAVI год за годом обеспечивает высокую рентабельность, несмотря на конкуренцию Китая, зарплаты выше средних и очень цикличный характер спроса. Текучки кадров здесь практически нет. Рабочие, испробовав методы FAVI, уже не могут представить себе работы на предприятиях с традиционным управлением. FAVI функционировало как обычный металлургический завод, пока по решению семьи владельцев в 1983 г. CEO не стал Жан-Франсуа Зобрис, харизматичный металлург и бывший десантник<sup>[35]</sup> (он оставался CEO до ухода на пенсию в 2009 г., сменил его Доминик Верлан). Несмотря на сравнительно небольшие размеры (80 сотрудников), организационная структура компании представляла собой жесткую пирамиду: рабочие подчиняются *chef d'équipe* (бригадиру), который подчиняется *chef d'atelier* (начальнику цеха), который подчиняется *chef de service* (начальнику сервисной службы), который подчиняется *chef de production* (начальнику производства), который подчиняется CEO. Начальник производства входит в топ-менеджмент вместе с руководителями продаж, инженерной службы, планирования, технического обслуживания, HR-службы и финансов, каждый из которых подотчетен CEO. Такое организационное устройство по-прежнему типично для производственных компаний. Иногда, чтобы уменьшить высоту иерархической пирамиды и снизить издержки, вычитается один или два уровня. Ни один научный или бизнес-консультант не найдет изъяна в такой структуре.

Но, когда Зобрис встал у руля FAVI, предприятие в течение двух лет принципиально изменилось в направлении, весьма сходном с тем, которому следует Buurtzorg. Сегодня

---

<sup>8</sup> В отличие от белых воротничков (служащих), синие воротнички – устойчивое обозначение работников физического труда. Прим. ред.



на заводе работают более 500 человек, которые организованы в 21 команду («мини-заводы»), каждая от 15 до 35 человек. Большинство команд работают на определенного заказчика (команда «Фольксваген», команда «Ауди», команда «Вольво», команда водомерных счетчиков и т. д.). Есть несколько базовых производственных команд (литейная, ремонт пресс-форм, техническое обслуживание) и вспомогательные (конструкторская, контроль качества, лаборатория, администрация, продажи). Каждая действует по принципу самоорганизации, менеджмента среднего звена нет. Нет и правил или процедур, кроме тех, которые команды разработали для себя.

Административные отделы предприятия почти полностью исчезли. Закрылись отделы HR, планирования, диспетчеризации, проектирования, информационных технологий, закупок. Их задачи взяли на себя рабочие в командах. Они сами занимаются подбором кадров, закупками и планированием. В FAVI был распущен и отдел продаж. Клиент-менеджер по работе с «Ауди» стал частью команды «Ауди», так же как менеджер по продажам продукции для «Вольво» стал частью команды «Вольво». Над этими менеджерами по продажам нет главы отдела продаж. В прежней структуре белые воротнички в офисах поглядывали из окон вниз на цеха и подробно планировали, что, когда и как именно надлежит сделать рабочим. Теперь синие воротнички весьма эффективно заменяют белые и больше не получают инструкций сверху.

Способ, каким заказ от клиента проходит через систему, возможно, лучше всего иллюстрирует, насколько глубоко новая модель организации отличается от традиционной. Раньше заказ прежде всего прибывал в отдел продаж. Отдел планирования должен был сообщить отделу продаж предполагаемую дату отгрузки и зарезервировать время в плане производства. Потом, за день до производства, отдел планирования выдал бы указание, что именно нужно произвести, когда, на каком станке. Основываясь на составленном плане производства, отдел кадров определил бы рабочих на указанные в графике станки. А рабочие просто сделали бы то, что велено. У них не было ни доступа к перечню заказов, ни понимания того, хорошо или плохо идет бизнес и почему именно в этот день они назначены на производство именно этого продукта на именно этом станке. Все, что от них требовалось, это оказаться в нужном месте в нужное время и выполнять предписанные действия определенное количество часов. Рабочим не давалось никакой информации, с ними не говорили о сути работы. Такое положение дел могло складываться и ненамеренно, однако при фрагментированном процессе исполнения заказа, когда несколько отделов последовательно уточняют план, другого пути быть не может. Но слепы не только рабочие. При подобной организации процесса менеджеры по продажам не имеют представления, что происходит в цехах, точно так же как рабочие не имеют понятия об истории заказа. Менеджеры по продажам не в состоянии понять и объяснить клиентам, почему одни заказы доставляются вовремя, а другие нет. Полученные заказы оказываются чем-то вроде черного ящика: никто не может разобраться в запутанном движении заказа через планирование, составление графика производства, отдел кадров и само производство.

Теперь, когда организация разделена на команды, процесс выглядит совершенно иначе. Каждую неделю происходит краткое совещание. Менеджер по продажам, например, команды «Вольво» делится с дюжиной коллег информацией, какой заказ поступил от немецкого автопроизводителя. Все дружно радуются, если заказ большой, или огорчаются, если маленький. Тут же на совещании происходит планирование, и команда определяет день отгрузки. Менеджер по продажам теперь отлично понимает производственные процессы и то, каким образом его договоренности с клиентами повлияют на всех членов команды. Когда клиент настаивает на снижении цен, менеджер по продажам вовлекает рабочих в поиск решения: можно ли каким-то образом улучшить процесс или поднять производительность, чтобы сбросить еще несколько центов за единицу продукции?

Менеджеры по продажам не подчиняются главе отдела продаж, фактически они подотчетны своим командам. Никто не дает им плана продаж (да, вы правильно прочитали, сотрудники отдела продаж работают без плана продаж). Их мотивация в том, чтобы обслужить клиентов наилучшим образом, и в том, чтобы сохранить, а по возможности и увеличить количество рабочих мест на предприятии, в то время как конкуренция с китайскими производителями не ослабевает. Для тех, кто занят продажами, рабочие в цехах – не безликая сила: все коллеги, хорошо знакомые по еженедельным встречам. Для менеджеров по продажам дать работу коллегам – мотивация сильнее, чем любой план продаж, который в состоянии измыслить глава отдела продаж. Между прочим, менеджеры по продажам FAVI всегда обсуждают заказы в терминах занятости, а не в денежном выражении. То есть говорится не «Мы получили заказ на один миллион долларов», а скорее, так: «У нас есть заказ, который обеспечит работой 10 человек»<sup>[36]</sup>.

## **Топ-менеджеров нет, а собраний мало**

Линейно-функциональная структура в FAVI исчезла, а вместе с ней – необходимость в совещаниях высшего руководства. Никто больше не встречается на высшем уровне! Обычные еженедельные совещания глав отдела продаж, производственного отдела, отдела технического обслуживания, финансов, кадров и прочих департаментов теперь проводятся на уровне каждой отдельной команды. В FAVI каждая команда сама составляет расписание встреч. Обычно это три типа регулярных собраний: короткое обсуждение текущих дел в начале каждой смены, еженедельная встреча с менеджером по продажам для обсуждения заказов, ежемесячная встреча с открытой повесткой дня. Не существует обязательных еженедельных и ежемесячных собраний с участием представителей разных команд, иначе это напоминало бы прежние совещания директоров подразделений. Встречи представителей команд происходят, если у кого-то возникла особая необходимость прямо сейчас. То же самое мы наблюдаем и в Vuurtzorg. Его глава Йос де Блок еженедельно не встречается, например, с региональными коучами. Такие встречи имели бы определенный смысл: региональные коучи глубоко вникают в работу сотрудников на местах и, собравшись вместе, могли бы обсудить возникшие вопросы и открывающиеся возможности, определить, какие действия следует предпринять, какие инициативы поддержать. Но, с точки зрения Vuurtzorg, возникла бы другая проблема: сотрудники в центральном офисе стали бы думать, будто знают, что нужно сотрудникам на местах. Йос де Блок и региональные коучи поняли: частые собрания с высокой вероятностью могут обернуться обсуждениями такого рода. Поэтому они решили собираться четыре раза в год с открытой повесткой дня, чтобы обсуждать любые возможные вопросы. Такой ритм встреч, как они определили, не слишком частый, и у коучей не возникает соблазна забрать бразды правления из рук команд, как обычно происходит с управленцами.

**Традиционная пирамидальная структура требует слишком многого от слишком малого и недостаточно для каждого.**

*Гэри Хэмел*

При пирамидальной структуре собрания необходимы на каждом уровне иерархии, чтобы соединить, упаковать, отфильтровать и передать дальше информацию, которая движется вверх-вниз по цепочке принятия решений. В самоуправляющихся структурах необходимость в таких встречах практически полностью исчезает. Количество собраний в традиционных организациях резко возрастает по мере продвижения вверх по иерархической лестнице. Типичный день топ-менеджера состоит из следующих одно за другим совещаний. Отсюда известная шутка, что внизу иерархической пирамиды люди работают, а наверху только и делают, что совещаются. Но тут нужно понять, что в пирамидальных структурах

иначе быть не может. Чем выше прямоугольник органограммы, в котором находится ваша должность, тем больше линий к нему сходятся. И только на самой верхушке пирамиды встречаются представители различных департаментов: продаж, маркетинга, исследований и разработки, производства, HR, финансов. Принятие решений самым естественным образом выталкивается наверх иерархии, поскольку только там оказывается достаточно информации, поданной под разными углами зрения. Все практически предопределено: в пирамидальной структуре наверху всегда будут жаловаться на засилье совещаний, а внизу – чувствовать, что лишены возможности повлиять на решения.

В структурах того типа, который используют Buurtzorg, FAVI и другие самоуправляющиеся организации, большинство линий сходятся на самом низком уровне, на уровне команды. Команды проводят короткие совещания (ежедневно, еженедельно или ежесекундно), чтобы согласовать мнения и принять решения. Сверх того обычно никаких регулярных собраний не проводится. Совещания планируются по мере надобности. Если возникает вопрос, требующий внимания, за столом собираются только те, кто необходим для принятия решения. Это самый естественный способ управлять организацией. Структура следует за возникающими нуждами, а не наоборот.

## **Координация и обмен знаниями между командами**

Необходимость координации действий между командами, разумеется, возникает очень часто. Традиционно именно на этом уровне вступают в дело большие боссы и администрация из головного офиса. Возьмем выравнивание нагрузки: заказы от клиентов поступают неравномерно, в отдельно взятый день одни команды могут работать слишком много, в другой – слишком мало. Вероятно, операционный директор все же необходим, чтобы вместе с помощником по планированию направлять на работу сотрудников из любой команды. Однако это был бы явный шаг назад, к восстановлению иерархии доминирования.

В FAVI нашли более естественное и красивое решение проблемы. Через определенные промежутки времени группа, состоящая из представителей от каждой команды, собирается вместе на несколько минут. Быстро обсуждают, в какой команде сейчас переизбыток или недостаток рабочих. Затем представители узнают, нет ли в команде добровольцев для перехода в другую команду на смену или на две. Например, делегат от «Ауди» может спросить, кто из коллег хочет провести день-другой в «Вольво». Все происходит вполне естественно и добровольно, никого не назначают приказом руководства.

Возьмем другой пример координации – процесс планирования капитальных затрат. Раз в год каждая команда FAVI определяет смету капиталовложений на следующий год: новые станки, новые инструменты и прочее. В большинстве организаций запросы проверяет финансовый отдел и в итоге комитет из высшего руководства или CEO распределяет средства по департаментам, в одном направлении больше, в другом меньше. Действовать так означает провоцировать политическую возню и подковерные игры. Каждый хочет урвать кусок побольше. Размер бюджета, которым распоряжаются менеджеры среднего звена, часто напрямую определяет их статус в организации. Поэтому они изо всех сил стараются склонить на свою сторону тех, кто принимает решение, пользуясь любыми формальными и неформальными каналами влияния.

В FAVI нет менеджеров среднего звена, сражающихся за свой кусок бюджета, а CEO Зобрис отказывается играть роль папочки, который раздает детям конфеты. Команды в курсе, что торговаться никто не будет, поэтому не называют заведомо завышенных цифр. Они делают реалистические запросы в соответствии с необходимостью. В большинстве случаев, если ежегодный бюджет команды увеличивается, это вполне разумное увеличение, и план одобряется без дискуссий и проверок. Командам доверяют и дают возможность

поступать правильно. Если одна из команд потребует позолоченные станки, другие команды сразу это заметят, и возмущение коллег урегулирует дело естественным путем. В те годы, когда количество проектов для инвестиций превышает реальные возможности компании, CEO просит команды посоветоваться и принести ему пересмотренные планы. Представители команд собираются, кладут на стол проекты, смотрят, что наиболее важно, а что можно отложить. За одну-две встречи проблема всегда решается.

**Каждое решение, принятое в главном офисе, отнимает ощущение ответственности у людей во всей остальной организации и сокращает число тех, кто чувствует, что вносит эффективный вклад в дело организации.**  
**Деннис Бакке**

Когда возникают возможности, использование которых выходит за границы специализации команд, срабатывает тот же механизм: рабочие предлагают свои кандидатуры во временную проектную команду. Порой выбирают координатора усилий нескольких команд, но права принимать решения, обязательные для команды, у такого человека нет. Например, в FAVI есть сотрудник по имени Дени, инженер, в чьи обязанности входит помощь командам в обмене идеями и практическими находками. Его функции – поощрять операторов станков интересоваться работой других команд, искать что-нибудь новое и интересное. Он не может принудить команду использовать идеи другой команды. Он должен поддерживать в коллегах интерес и любознательность. Если у него не будет получаться, если команды перестанут видеть ценность его работы, тогда его обязанности естественным образом исчезнут, и Дени придется найти себе другое занятие. То, чем он занят, в полном смысле слова служба поддержки. Если вы не слишком знакомы с промышленным производством, то позвольте особо подчеркнуть крайнюю необычность такого подхода: инженер помогает рабочим, а не командует менее образованными (но высококвалифицированными) синими воротничками.

Еще одну поддерживающую функцию, характерную для культуры FAVI, выполняет Франк, бывший оператор станка. Он охотник за идеями. Франк устроился на завод в возрасте 18 лет неквалифицированным рабочим, едва умея читать и писать. Зобрис заметил в глазах юноши неутолимое любопытство. Он заставил его пойти на вечерние курсы французской литературы, чтобы хоть как-то удовлетворить его любознательность и укрепить уверенность в себе. После нескольких лет работы в цеху Франк почувствовал, что способен на большее. Он сказал Зобрису: «Я уверен, что мы могли бы использовать больше современных технологий, если бы активнее искали информацию о новых станках, материалах и поставщиках. Я готов этим заняться». Зобрис дал ему ответ вполне в духе своего стиля руководства: «Иди и делай. Уверен, у тебя есть все, чтобы успешно справиться с этой задачей. Но это не мое решение. Ты должен доказать командам, что твои новые обязанности будут им полезны». Франк добился несомненного успеха. Он ездит по миру в поисках новых технологий и новых поставщиков. Он работает без бюджета и плановых заданий, точно так же как и любой сотрудник FAVI. Он сам определяет границы разумного в своих затратах на поездки и отели. Примерно раз в месяц, обычно в пятницу утром, Франк проводит на заводе открытые встречи, на которых делится находками. Заявленная тема определяет, кто из рабочих или инженеров может быть заинтересован принять участие в совещании. То, что люди приходят на встречи и используют полученную от Франка информацию, доказывает: Франк делает полезное дело. Если по каким-то причинам коллеги перестанут приходить на собрания по утрам в пятницу, обязанности Франка естественным образом изживут себя. В этом случае ему придется подыскать себе другую роль, возможно, вернувшись в одну из команд.

Точно так же как Дени и Франк, команды FAVI, обеспечивающие вспомогательные функции на производстве, например техническое обслуживание и контроль качества продукции, не могут обязать производственные команды выполнять их предписания. Здесь имеет значение лишь сила убеждения и настойчивость. По большей части вспомогательные команды действуют на основании запросов от производственных команд. **Основополагающая мысль в философии FAVI – обратное делегирование. Предполагается, что команда в состоянии справиться со всеми задачами, кроме тех, которые решит передать в команды поддержки.**

Приведенные примеры (выравнивание рабочей нагрузки, распределение капитальных затрат, временные проектные группы, функции экспертов) показывают, как поступают Бирюзовые организации в случае необходимости координировать действия команд: форма следует за потребностью. **Когда возникает проблема или появляется благоприятная возможность, спонтанно организуется встреча, в которой принимают участие представители нескольких команд. Когда требуется более или менее постоянный способ координации, команды привлекают административную или вспомогательную службу при помощи обратного делегирования полномочий. Ничто не требует одобрения сверху. Решение создать новую роль, подобную обязанностям Франка, или прекратить существование такой роли в организации не находится в ведении CEO. Все происходит естественно. Сопровождения и роли в самоуправляющихся организациях возникают спонтанно, сами собой. Они существуют до тех пор, пока приносят пользу экосистеме компании.**

Инструментарий информационных технологий, например внутренняя социальная сеть и внутренние базы знаний, может играть важнейшую роль при отказе от ненужных структур, особенно когда компании разрастаются, а люди распределяются по разным локациям. В FAVI, где около 500 человек трудятся на одном и том же заводе, коллеги всегда рядом. Обмен знаниями и координация действий по большей части происходят неформально, прямо в цеху или за обедом. **Vuurtzorg насчитывает около 7000 медсестер и медбратьев, разбросанных по всей стране, и большинство никогда не встречались. Внутренняя социальная сеть Vuurtzorg помогает отыскать сотрудника с нужным опытом работы: можно сразу же набрать номер и задать ему вопрос. Медсестры и медбратья могут задать вопрос и прямо в ленте новостей вроде той, что есть в Facebook. 7000 сотрудников Vuurtzorg вместе взятые обладают невероятно обширными медицинскими и техническими познаниями, в большинстве случаев ответ на вопрос находится где-то внутри сети. Все дело в том, чтобы найти нужного человека! Уровень вовлеченности сотрудников в работу сети очень высок (они склонны заходить в сеть как минимум раз в день, а то и чаще), и в течение нескольких часов новый вопрос увидят тысячи коллег, значит, на него наверняка можно получить ответ или несколько ответов. Еще при основании Vuurtzorg Йос де Блок провидел, что сеть Vuurtzorg Web станет важнейшей частью самоуправления компании. Иное решение – попытка сосредоточить знания внутри группы экспертов в центральном офисе – оказалось бы менее эффективным и более дорогостоящим. И, помимо прочего, нанесло бы удар профессиональной гордости медсестер и медбратьев Vuurtzorg, не позволив им всем вместе взятым чувствовать себя экспертами, обладающими бесценным знанием, которым они всегда могут поделиться друг с другом.**

## Доверие вместо контроля

При отсутствии менеджмента среднего звена и с минимумом административного руководства Бирюзовые организации обходятся и без обычных механизмов контроля. Эти компании построены на фундаменте взаимного доверия. Зобрис написал книгу, где обрисовал методы работы FAVI, с подзаголовком: *L'entreprise qui croit que l'Homme est bon* («Органи-

зация, верящая, что человек по натуре добр»). В основе работы FAVI лежит предположение, что рабочие и другие сотрудники организации – это разумные люди, которым можно доверять, они все сделают правильно. При такой установке правил и механизмов контроля требуется совсем немного.

До того как Зобрис изменил компанию, там, как и на большинстве промышленных предприятий, действовали сложные системы контроля и надзор за соблюдением дисциплины на рабочем месте. Время прихода и ухода рабочих (белые воротнички не в счет) фиксировалось, регистрировался объем произведенной каждым станком за час продукции. Каждая минута опоздания и каждая выработка ниже часовой нормы отмечались и отражались на ежемесячной зарплате. Вскоре после вступления на пост CEO Зобрис без предупреждения избавился от регистрации времени прихода и ухода и норм выработки (в главе 3.3 рассказана история, как новый директор сменил в FAVI Янтарный менеджмент на Бирюзовый). Менеджеры, доставшиеся ему вместе с заводом, ахнули. Ведь это прямой путь к катастрофе! Производительность труда рухнет! Зобрис признаёт, что после отмены контролирующих процедур в течение недели проверял производительность каждый день, поскольку не знал точно, что может произойти. Он твердо полагался на силу доверия и надеялся: производительность не упадет. Но не мог гарантировать, что окупит свою зарплату. Оказалось, что производительность не уменьшилась, а наоборот, увеличилась! Когда Зобрис увидел цифры, он стал расспрашивать рабочих, чтобы понять, что случилось. И они рассказали ему вот что. Когда ты работаешь за станком, формируется оптимальный физиологический ритм, при котором тело меньше всего утомляется. При старой системе с почасовыми нормами выработки рабочие всегда сознательно замедляли темп производства. Они обеспечивали себе зазор на случай, если начальники решат увеличить норму. Рабочие годами работали ниже своей естественной производительности труда, в ритме, наименее удобном и наиболее утомительном для них. И, разумеется, невыгодном для компании. А после отмены контроля они просто вернулись к удобному и естественному ритму работы.

И еще один неожиданный плюс. Пока работали счетчики времени, рабочие уходили от станка минута в минуту с окончанием смены. Теперь они часто задерживались на несколько минут или даже на полчаса, чтобы завершить начатое. Если спросить их почему, они ответят, что у них поменялось представление о самих себе. Раньше они работали за зарплату. Теперь чувствуют ответственность и гордятся хорошо выполненной работой.

**Мне легче сгореть в аду, чем обращаться со своими сотрудниками, как со змеями. Мои коллеги – достойные уважения люди, и они доказывают это ежедневно, поскольку работают там, где имеются все условия, чтобы в ярости набрасываться на каждого встречного, если в принципе к этому есть склонность. Но у них этой склонности нет, вот и все. Исключения настолько редки, что налагать тяжелые ограничения на всех сотрудников, чтобы контролировать действия какого-то одного потенциального негодяя, было бы невероятно глупым саботажем по отношению к самому себе.**

**Стэн Ричардс**

Администратор Жинетт целыми днями трудилась над усовершенствованием системы контроля и подсчетом вычетов из зарплаты. Зобрис как-то сел вместе с ней и сказал: *«Жинетт, я не думаю, что работа надсмотрщика делает вас счастливой и вам нравится целыми днями штрафовать людей. Прошу меня простить, что я не положил этому конец раньше... Поищите себе какое-нибудь другое занятие в FAVI. Зарплата ваша останется прежней»*. Жинетт поговорила с коллегами и выяснила, что прием звонков от клиентов

на самом деле должен происходить в две смены: клиенты больше всего звонили и ожидали ответа рано утром и позже к вечеру. Так она нашла себе новую работу.

Доверие к сотрудникам в FAVI простирается гораздо дальше продолжительности рабочего времени и норм выработки. Ключи от машин компании свободно висят на стойке у секретаря. Любой рабочий может выйти из цеха, взять машину и отправиться к поставщику или клиенту, никакого специального разрешения не требуется (однако существует обычай оповещать о поездке коллег, вдруг кто-то захочет присоединиться). Раньше на заводе был склад, и кладовщик выдавал инструменты и расходные материалы только по письменному запросу начальника смены. Выходя куда-либо, кладовщик склад запирает. Сейчас склад всегда открыт, и каждый рабочий может взять, что нужно. Ему только надо сделать запись в журнале для заказов. Однажды со склада была украдена дрель. Зобрис повесил на складе объявление: *«Украдена дрель. Вы знаете, что, в принципе, мы увольняем даже за украденную туалетную бумагу. Поэтому красть дрель было очень глупо. Особенно если учесть, что никому и никогда не запрещали взять инструмент на вечер или на выходные»*. Этого оказалось достаточно: краж больше не было. Опыт показывает, что подобное злоупотребление доверием в FAVI случается исключительно редко, как, впрочем, и в других организациях, выбравших путь самоуправления.

Когда доверие растет, тут же растет и ответственность. Здоровое подражание и мнение коллег регулируют систему лучше, чем иерархия. Команды, ставя собственные цели, гордятся тем, что достигают их. Если кто-то попытается использовать систему, чтобы не выполнять добросовестно свою часть работы или снижать темпы, члены его команды быстро дадут ему знать о своих чувствах по этому поводу. В FAVI рабочие благодаря еженедельным совещаниям с менеджером по продажам в курсе острейшей конкуренции с Китаем. Медсестры и медбратья Vuurtzorg близко знают своих пациентов и по-настоящему заботятся об их благополучии. Таким образом, команды FAVI и Vuurtzorg совершенно не нуждаются в том, чтобы их подгоняло начальство или системы контроля.

## Энергия доверия

**Мы используем правила и регламенты... чтобы чувствовать себя в безопасности. Но в разделении безопасности нет. <...> Благодеяние наступает только тогда, когда мы помним, что созданы друг для друга.**

***М. Уитли, М. Келлнер-Роджерс***

Когда люди работают в небольших командах, где царит атмосфера искреннего доверия, когда они могут свободно распоряжаться ресурсами и обладают правом самостоятельно принимать нужные для дела решения, начинает происходить невероятное. Если вы готовы слушать, Зобрис способен ночь напролет рассказывать истории о том, какую энергию выпустило на волю самоуправление в FAVI. Одна из них произошла через несколько лет после принятия системы новых внутренних процессов. Как-то в понедельник утром Зобрис понял: что-то произошло в команде «Фиат», производящей вилки коробок передач для итальянского автоконцерна, которому принадлежат марки «Альфа Ромео» и «Феррари», а с недавнего времени и «Крайслер». Команда работала по стабильной схеме производства и отгрузок заказов: каждый воскресный вечер один полностью загруженный грузовик отправлялся с севера Франции, где находится компания, в Италию, на завод «Фиат». Но в тот понедельник коллеги Зобриса из команды «Фиат» сказали ему: «Ты не поверишь, но мы сделали и отправили два грузовика!» СЕО не сразу сообразил, о чем это они, но ему быстро объяснили. В пятницу, пока Зобрис был в отъезде, «Фиат» поинтересовался, могут ли FAVI в виде исключения произвести в два раза больше, чем обычно. Команда «Фиат» собралась и после краткого размышления и планирования решила принять вызов. Рабочие нашли добровольцев

в других командах и добавили по три смены в субботу и воскресенье. Усталые, но гордые собой, они отправили воскресным вечером два полных грузовика. Им и в голову не пришло информировать СЕО или спрашивать разрешения. Никто не требовал сверхурочных. Команды самоорганизовались таким образом, чтобы компенсировать дополнительное отработанное время в течение ближайших недель. Зобрис отмечает:

«Если бы мы были организованы как все, то есть с департаментом планирования, обеспечивающим движение клиентских заказов, то он непременно решил бы, что запрос “Фиата” невыполним. Или же они могли принять заказ, и рабочие тут же поняли бы, что на них повесили сверхурочные, а не предложили участие в совместном захватывающем приключении»<sup>[37]</sup>.

**Все действительно великое и вдохновляющее было создано отдельными людьми, имевшими возможность свободно трудиться.**  
*Альберт Эйнштейн*

В другой раз рабочий из команды «Фольксваген» заметил изъян в качестве обработки детали. Он остановил станок и вместе с членом команды, ответственной за качество продукции, просмотрел все уже готовые детали и заготовки. Они не нашли других деталей с браком. Тем не менее рабочий счел нужным обсудить случившееся с менеджером по продажам. Вместе они решили взять ключи от служебной машины и отправиться в восьмичасовую поездку в Германию на завод «Фольксваген». Там они объяснили причину неожиданного визита, и им разрешили осмотреть такие же детали FAVI, доставленные раньше. Все были идеальны, без малейшего дефекта. Трудно описать изумление менеджера «Фольксваген», ответственного за качество продукции. Обычно бракованная деталь от поставщика означает официальное уведомление и обмен юридическими документами – это в лучшем случае. Но чаще всего рабочие не поднимают шума и стараются скрыть проблему, опасаясь репрессий начальства. Этот оператор станка не только взял на себя ответственность за ошибку, но и отправился в дальний путь к клиенту, чтобы лично убедиться, что все возможные проблемы предотвращены!

Описанные случаи могут показаться из ряда вон выходящими, но это проявление особого духа, пронизывающего будни самоуправляющихся организаций: FAVI, Vuurtzorg и других. Страх – сильнейший тормоз. Когда в основе устройства организаций заложены не скрытые механизмы страха, а культура и повседневные методы работы, укрепляющие доверие и ответственность, начинает происходить нечто удивительное и неожиданное.

## Проекты

Sun Hydraulics – еще одна промышленная компания, процветающая на основе самоуправления. Это международное предприятие со штаб-квартирой во Флориде насчитывает около 900 сотрудников и производит гидравлические клапаны и клапанное оборудование. Боб Коски, один из двух инженеров, основавших эту компанию в 1970 г., хотел создать «здоровую, самоуправляющуюся и неформальную» организацию, лишенную «отравленной и грубой атмосферы бюрократии и запугивания», которые он видел в организациях, где работал прежде<sup>[38]</sup>. Как и FAVI, Sun Hydraulics не имеет отделов контроля качества, планирования и закупок. Там нет стандартных сроков изготовления, контроля времени начала и конца работы, ставок сдельной оплаты труда. Люди работают в естественно сложившихся группах и самоорганизуются для выполнения поставленных задач. Результаты точно так же впечатляют. Сейчас открытое акционерное общество Sun Hydraulics котируется на фондовой бирже NASDAQ и обладает блестящей репутацией в плане качества продукции и обслуживания



клиентов в своей отрасли промышленности. Атмосфера в цехах и офисах Sun Hydraulics отличается от всего, что я видел прежде на промышленных предприятиях, за исключением FAVI. Во всей Флориде и во всех технических институтах страны знают: если есть возможность получить работу в Sun Hydraulics, идите не задумываясь! В финансовом смысле результаты компании тоже впечатляют. В отрасли, подверженной сильным циклическим колебаниям, компания не несла убытков в течение 30 лет. В 2009 г., на пике финансового кризиса, ее доходы сократились вдвое, и все же она 38-й год подряд не осталась без прибыли, хотя сокращения штатов не произошло (увольнений не было и во время предыдущих спадов). В обычный год начиная с 1970-х размеры прибыли значительно превышают средний показатель по отрасли и выражаются двузначными числами<sup>[39]</sup>.

## Принципиально облегченный проектный менеджмент

**Отныне вы знаете, что вас наняли не для того, чтобы вы следовали должностной инструкции. Вы приняты для постоянного поиска самой важной и полезной работы, какую вы только способны сделать.**

*Справочник для сотрудников компании Valve*

Sun Hydraulics – хорошая иллюстрация другого аспекта самоуправления, а именно управления проектами. Это высокотехнологичная компания. В любой отдельно взятый момент там параллельно осуществляются сотни инженерных разработок: модификации продукции, предлагаемые рабочими, модификации оборудования, изготовляемого по заказу клиента, новые клапаны для расширения существующего ассортимента или совершенно новые виды продукции, собственные разработки компании. Одновременно управлять столькими проектами, укладываться в сроки, не выходя из бюджета, – подвиг для любой организации. Определяя приоритеты и распределяя ресурсы между проектами, ничего не стоит увязнуть в логистической и политической трясине. Чтобы обычные организации могли держать под контролем сложные, многокомпонентные процессы, создана целая индустрия. Специальное программное обеспечение помогает отследить все проекты с применением тщательно продуманных диаграмм Ганта, в которых рассчитаны взаимозависимые потребности в ресурсах. Руководителей проектов и программ обучают специальным методикам. Значительная часть работы руководителя проекта – ежемесячные отчеты и графики, чтобы руководство наверху могло вникнуть в ситуацию и принять обоснованное решение.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

## Комментарии

1.

«Самцы имеют больше зубов, чем самки, и у людей, и у овец, и коз...» (Аристотель, История животных, книга 2, глава 3).

2.

Нервная система в сердце и в кишечнике насчитывает 40 миллионов и 100 миллионов нейронов соответственно по сравнению с 85 миллиардами (в среднем) нейронов головного мозга.

3.

В небольших организациях методы работы часто основаны на более или менее неформальных процессах, и многие из назревших проблем иерархических структур не проявляются в организациях такой численности.

4.

Термин «Реактивная» (Reactive) заимствован у Уэйда. Этой стадии соответствует «Архаическая» (Archaic) Гебсера; «Пре-социальная» (Pre-social) и «Симбиотическая» (Symbiotic) Левинджер и Кук-Гройтер; «Спиральная динамика: Бежевая» (AN, Spiral Dynamics' Beige) Грейвза, «Сенсоримоторная» (Sensorimotor) Пиаже и др.

5.

Термин «Магическая» (Magic) заимствован у Гебсера. Этой стадии соответствует «Импульсивная» (Impulsive) Левинджер и Кук-Гройтер; «Спиральная динамика: Пурпурная» (BO, Spiral Dynamics' Purple) Грейвза; «Пре-операционная (Символическая)» (Pre-operational (Symbolic)) Пиаже; «Наивная» (Naïve) Уэйда и др.

6.

Этой стадии соответствует «Самозащита» (Self-protective) Левинджер и Кук-Гройтер; «Имперская» (Imperial) Кигана; «Оппортунист» (Opportunistic) Торберта; «Спиральная динамика: Красная» (CP, Spiral Dynamics' Red) Грейвза; «Пре-операционная (Концептуальная)» (Pre-operational (Conceptual)) Пиаже; «Эгоцентрическая» (Egocentric) Уэйда и др.

7.

Согласно «Википедии», идея агрессивно доминантного альфа-волка в стаях серых волков ныне дискредитирована биологами-исследователями: так называемые альфы в стаях – только племенные животные. Эти новости наводят на интересные размышления. Если мы прилагаем историю доминирования к роли альфа-волка в волчьей стае, возможно, так происходит потому, что это мы, люди, уже давно действуем подобным образом. Исследователи только недавно стали замечать более тонкие взаимоотношения в волчьих стаях. Это показывает, что мы сами начинаем действовать на основании более сложного мировоззрения (конечно, возможно и обратное: исследователи, исходя из Плюралистического Зеленого мировоззрения, не хотят замечать альфа-поведения у волков и прилагают к ним свои взгляды).

8.

Термин «Конформистская» (Conformist) используют, среди прочих, Левинджер, Кук-Гройтер и Уэйд. Этой стадии соответствует «Мифическая» (Mythical) Гёбсера; «Конформистская» (Conformist) Левинджер и Кук-Гройтер; «Спиральная динамика: Голубая» (DQ, Spiral Dynamics' Blue) Грейвза; «Интерперсональная» (Interpersonal) Кигана; «Дипломат» (Diplomat) и «Эксперт» (Expert) Торберта; «Конкретно-операциональная» (Concrete Operational) Пиаже и др.

**9.**

В когнитивном плане на Янтарной стадии развивается значительно более высокая способность к абстрактному мышлению, чем на Красной. Но неврологически все еще существует сильное доминирование лимбической системы (в первую очередь работающей с эмоциями), к рационализации которой затем переходит левое полушарие мозга. Например, Янтарное «я» нуждается в том, чтобы принадлежать и соответствовать, и будет затем рационализировать возможные противоречия между рациональным мышлением и групповыми нормами.

**10.**

Ken Wilber, A Brief History of Everything (Boston: Shambhala Publications, 1996), 273.

**11.**

Термин «Конкурентная» (Achievement) заимствован у Уэйда. Этой стадии соответствуют «Ментальная» (Mental) Гёбсера; «Самосознательная» (Self-Aware) и «Сознательная» (Conscientious) Левинджер и Кук-Гройтер; «Институциональная» (Institutional) Кигана; «Успешный» (Achiever) Торберта; «Формально-операциональная» (Formal Operational) Пиаже; «Спиральная динамика: Оранжевая» (ER, Spiral Dynamics' Orange) Грейвза и др. Часто эту стадию называют просто современность.

**12.**

Wilber, A Brief History of Everything, 185–186.

**13.**

Этой стадии соответствует «Индивидуалистическая» (Individualistic) Левинджер и Кук-Гройтер; «Индивидуалист» (Individualist) Торберта; «Аффилиативная» (Affiliative) Уэйда; «Спиральная динамика: Зеленая» (FS, Spiral Dynamics' Green) Грейвза и др. Часто эту стадию называют постсовременность.

**14.**

В истории часто обнаруживаются идеи, которые, подобно демократии в Древней Греции, опережают свое время, точнее, опережают центр тяжести развития сознания, к которому стремится большинство людей на тот момент. Чтобы расцвести, этим идеям надо подождать, пока развитие общества их догонит и обеспечит правильное «культурное лоно», как называет это американский философ Ричард Тарнас:

**15.**

В корпоративном секторе кооперативы рабочих не получили сколько-нибудь значимой поддержки. Те, что существуют, часто работают на основании комбинации Оранжевых и Зеленых внутренних процессов. Часто приводимый пример успеха – Mondragon, конгломерат кооперативов из одноименного города в Стране басков в Испании (около

250 компаний, насчитывающих приблизительно 100 тысяч сотрудников, с оборотом около €15 миллиардов). Все кооперативы полностью принадлежат сотрудникам. Руководство выборное, разница в заработных платах меньше, чем в других местах (но все же значительная, до 9:1 или более), временные сотрудники не имеют права голоса, что создает двухуровневое сообщество, где одни работники «равнее» других.

**16.**

Этот процесс стал знаменит благодаря Semco, бразильской фирме-производителю, когда книга, описывающая внутренние процессы этой организации стала бестселлером (Maverick, Ricardo Semler). Процесс использует вот уже несколько десятков лет У. Л. Гор в Gore-Tex. Процесс также широко распространен в технических стартапах Кремниевой долины и не только. Английская тренинговая компания Нарру ввела этот процесс хитро: у сотрудников есть два менеджера. Один отвечает за содержательные рабочие вопросы (определение направления развития, принятие решений) и назначается сверху, другой, отвечающий за управление (коучинг, ободрение, поддержка), избирается сотрудниками (см. подробнее The Happy Manifesto, Henry Stewart).

**17.**

Первое значительное исследование вопроса относится к 1992 г., когда профессора Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер и Джеймс Хескетт включили этот материал в книгу «Корпоративная культура и производительность» (Corporate Culture and Performance). Они установили, что компании с мощной корпоративной культурой, с наделенными полномочиями сотрудниками и руководителями опередили другие компании по росту выручки (в четыре раза), курса акций (в восемь раз) и чистой прибыли (в более чем 700 раз) в течение 11 лет, рассматриваемых в исследовании.

**18.**

Стэнфордское бизнес-исследование компании DaVita 2006 г. – захватывающая книга и хороший источник информации для читателей, желающих более подробно изучить принципы и внутренние процессы Зеленых организаций.

**19.**

Было установлено, что приобщение людей к эволюционной теории, к понятию о стадиях развития сознания помогает совершить скачок на новую ступень. Исследования также показывают, что этому помогают и различные виды погружения в себя, например медитация.

**20.**

Что знакомо нам по миру политики: авторитарные правители, действующие на основании Красной или Янтарной парадигмы, часто чувствуют необходимость придерживаться на словах (Оранжевой и Зеленой) идеи демократии, не используя при этом ее принципы и процессы. Когда демократия ограничивает их власть, они реагируют на это способами, соответствующими их уровню развития (остаться у власти путем угроз и насилия), а не действуют путями, к которым призывает демократия (уступить власть и поздравить победителя).

**21.**

Этой стадии соответствуют «Интегральная» (Integral) Гибсера (Gebser); «Интегрированная» (Integrated) Левинджер (Loevinger); «Конструктивно-сознательная» (Construct-Aware) Кук-Гройтер (Cook-Greuter); «Интер-

индивидуальная» (Inter-individual) Кигана (Kegan); «Стратег» (Strategist) и «Алхимик» (Alchemist) Торберта (Torbert); «Спиральная динамика: Желтая» (AN, Spiral Dynamics' Yellow) Грейвза (Graves); «Самоактуализация» (Self-actualization) Маслоу (Maslow); «Аутентичная» (Authentic) Уэйда (Wade) и др. Часто ее называют просто интегральная.

**22.**

Если упростить до предела, то люди, которые видят мир иначе, для Красных – слабаки, слабостью которых надо воспользоваться; для Янтарных – еретики, которых надо вернуть на путь истинный; для Оранжевых – дураки, которые не знают, как играть в игру успеха и победы; для Зеленых – нетерпимые, которые не желают дать право голоса каждому.

**23.**

Parker Palmer, *Let Your Life Speak: Listening for the Voice of Vocation* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 5.

**24.**

Кен Уилбер проводит важное различие между стадиями сознания и состояниями сознания. Состояния эфемерны и преходящи, тогда как стадии – долговременные структуры, в которые люди постепенно врастают. Бодрствующее сознание, мечтание, сон, измененные состояния сознания (вызванные, например, медитацией, гипнозом, психодрамой или наркотиками), пиковые переживания мистического опыта – все это состояния (сам Уилбер пользуется такими терминами, как явные (gross), тонкие (subtle), каузальные (causal), наблюдательные (witnessing), не двойственные (non-dual)). Состояния и стадии иногда смешивают, потому что язык пиковых переживаний часто использует термины, описывающие высокие стадии развития сознания, но это два различных свойства сознания (квадранты, линии и типы третьего, четвертого и пятого свойств в интегральной модели Уилбера).

**25.**

David Rooke and William R. Torbert, *Organizational Transformation as a Function of the CEO's Developmental Stage*, *Organization Development Journal*, April 2005.

**26.**

Clare W. Graves, *The Never Ending Quest* (Santa Barbara: ECLET Publishing, 2005), 371.

**27.**

Jos de Blok and Aart Pool, *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie* (Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 2010), 20.

**28.**

Jos de Blok and Aart Pool, *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie* (Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 2010), 20.

**29.**

Jos de Blok and Aart Pool, *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie* (Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 2010), 21.

**30.**

Де Блок написал памятку, в которой объяснялось, как организации по уходу за больными могут перейти к структуре, где медсестры и медбратья работают автономными командами. Он считал, что число директорских должностей должно сократиться с 13 до 3, причем его собственная должность не входила в число обязательных. Неудивительно, что документ был не слишком хорошо принят руководством.

**31.**

Метод разработали и преподают Бен Вентинг и Астрид Вермеер из Instituut voor Samenwerkingsvraagstukken, Грусбек, Нидерланды.

**32.**

Annemarie van Dalen, *Uit de schaduw van het zorgsysteem: Hoe Buurtzorg Nederland zorg organiseert* (Den Haag: Boom Lemma, 2010), 66.

**33.**

Annemarie van Dalen, *Uit de schaduw van het zorgsysteem: Hoe Buurtzorg Nederland zorg organiseert* (Den Haag: Boom Lemma, 2010), 73.

**34.**

Производительность определяется на основании числа часов, за которые выставляется счет (иными словами, часов, проведенных с пациентами на основании предписания врача), деленных на общее число часов, записанных в контракте медсестер и медбратьев команды. Команды подсчитывают свою производительность сами, обычно раз в месяц.

**35.**

Историю назначения Зобриса на должность стоит рассказать. Она напоминает киносценарий. FAVI принадлежали Максу Руссо, колоритному персонажу, владельцу нескольких промышленных компаний. В конце 1970-х – начале 1990-х гг. Зобрис работал на Руссо в одном из филиалов его компании. Он периодически общался с металлургическим департаментом FAVI, поэтому кое-что знал о фабрике. Однажды Руссо вызвал Зобриса к себе в офис. Там он положил ему на ладонь золотой доллар и прибавил к этому: «Я не суеверный, но тебе потребуется удача». Не вдаваясь в дальнейшие объяснения, Руссо встал и пригласил Зобриса проследовать за ним на улицу, где уже ждал вертолет. Зная Руссо, Зобрис не стал задавать вопросов, что все это значит. Через час они прибыли в FAVI, где Руссо попросил остановить все станки и созвать сотрудников к вертолету. Когда все прибыли, он указал на CEO и сказал: «Доминик просил об отставке». Затем он указал на Зобриса: «Вот его преемник». После чего сел в вертолет и улетел, оставив повышенного в звании ошеломленного Зобриса обдумывать свое внезапное назначение.

**36.**

Некоторые организации выбирают иной путь. Они продолжают вести расчеты в долларах, но обучают всех рабочих свободно владеть терминами бухгалтерского учета. В обоих случаях намерение одно и то же: убедиться, что каждый понимает, что происходит, и может принимать участие в принятии финансовых решений и сделках.

**37.**

Jean-François Zobrist, *La belle histoire de FAVI: L'entreprise qui croit que l'Homme est bon*, Tome 1, *Nos belles histoires* (Paris: Humanisme & Organisations, 2008), 93.

**38.**

Linda Hill and Jennifer Suesse, Sun Hydraulics: Leading in Tough Times (A), case study (Cambridge: Harvard Business Publishing, 2003).

**39.**

В обычное время Sun Hydraulics имеет валовую прибыль в размере 32–39 % и чистую прибыль в размере 13–18 %.