**Фредерик Лалу. Открывая организации будущего**

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.

Фредерик Лалу. Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](http://www.litres.ru/frederik-lalu/otkryvaya-organizacii-buduschego/?lfrom=13042861), бумажную книгу в [Ozon](http://www.ozon.ru/context/detail/id/34802279/?partner=baguzin) или [Лабиринте](http://www.labirint.ru/books/507360/?p=13320)

### Введение. Становление новой организационной модели

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

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

## Часть 1. ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ИСТОРИЧЕСКОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

### Глава 1.1. Смена парадигмы: прошлое и настоящее организационной модели

В ходе истории человечество несколько раз открывало для себя новые способы объединять усилия людей, каждый раз создавая значительно более совершенные модели организации. 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.

*Реактивная, или Инфракрасная, парадигма.* 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. Такие группы обычно объединяли не более нескольких десятков человек. Если их становилось больше, группа утрачивала дееспособность, поскольку возможности людей поддерживать сложные отношения были весьма ограниченны.

*Магическая, или Пурпурная, парадигма.* Стадия соответствует переходу от крошечных семейных групп к племенам, насчитывавшим уже несколько сотен человек. 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. В области сознания пока не существует абстрактных понятий. Разделение обязанностей очень ограниченно, 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.

*Импульсивная, или Красная, парадигма.* Около 10 тысяч лет назад это привело к появлению власти вождя и первых протоимперий, а также первых форм организаций. Собственное «я» (эго) к тому времени уже оформилось и созрело, человек ощутил себя полностью отдельным от других и от окружающего мира. Я лишь малая часть, отделенная от целого, я буду страдать или умру. 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. Становится возможным осмысленное разделение труда. Теперь есть вожак и есть рядовые. На исторической сцене появляется рабство. Импульсивная Красная парадигма наиболее соответствует враждебной окружающей среде: военные действия, гражданские войны, разрушающиеся государства, тюрьмы или трущобы с их жестокими нравами.

Сегодня Красные организации функционируют как уличные банды и мафиозные группировки. Они держатся на непрерывном злоупотреблении силой и властью в межличностных отношениях. Импульсивные Красные организации не слишком хорошо структурированы по следующей причине: они редко могут удержать в повиновении людей, отделенных от вожака более чем на три-четыре уровня. 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.* Переход к ней связан с прыжком от племен, существующих за счет сбора плодов дикорастущих растений, к миру земледелия, государствам, цивилизациям, учреждениям, бюрократии и государственной религии. Значительная часть взрослого населения развитых обществ действует сейчас на основании именно этой парадигмы.

Действительность воспринимается по законам Ньютона. Причины и следствия понятны6, люди осваивают концепцию линейного времени (настоящее, прошедшее, будущее) и могут строить планы. 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.

Чувства и восприятие действительности других людей следует принимать во внимание. 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. На Конформистской Янтарной стадии сознания прежнее импульсивное Красное «я» способно к самодисциплине и самоконтролю, причем не только публично, но и наедине с самим собой. Янтарные общества склонны к большому расслоению, классовым или кастовым социальным системам, жестким гендерным различиям.

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 могли заниматься среднесрочным и долгосрочным планированием, а также создавать стабильные организационные структуры, устойчивые и способные к масштабному развитию. Исторически именно Янтарные организации построили грандиозные системы орошения, пирамиды и Великую Китайскую стену. Янтарные организации широко представлены и сегодня: большинство государственных учреждений, школ, религиозных учреждений, а также армия придерживаются Конформистских Янтарных принципов.

Янтарные организации исключительно хорошо приспособлены 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.

Первые международные организации человечества, от католической церкви до Ост-Индской компании, были построены по Конформистскому Янтарному образцу.

Планирование и реализация планов строго разделены: обдумывание происходит наверху, исполнение — внизу. Решения принимаются наверху и спускаются вниз через нисходящие уровни управления. В соответствии с мировоззрением на этой стадии развития организаций сотрудники по большей части ленивы, нечестны, нуждаются в присмотре. На этой стадии сознания люди отождествляют себя со своими социальными ролями, с определенным местом внутри организации. 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» (эго).

*Конкурентная, или Оранжевая, парадигма.* Мы смотрим на мир уже не как на неподвижную вселенную, управляемую незыблемыми правилами, а как на сложный механизм. Нет ничего абсолютно правильного и абсолютно неправильного, есть вещи, которые просто работают лучше, чем другие. Мерилом для принятия решений становится не мораль, а эффективность. На Западе Конкурентное Оранжевое мышление начало пробивать бреши в незыблемых христианских ценностях Конформистского Янтарного мира в эпоху Возрождения. 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. Однако имеется и темная сторона Конкурентной Оранжевой парадигмы: алчность крупных корпораций, недальновидная политика, основанная на сиюминутной выгоде, избыточная долговая нагрузка, культ потребления, бездумная эксплуатация невосполнимых ресурсов планеты и экосистем. Оранжевая парадигма привносит 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.

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. 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.

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

Янтарное «отдавать распоряжение и контролировать исполнение» превратилось в Оранжевое «предвидеть изменения и контролировать ситуацию». 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. До определенного уровня руководство не заботит, каким образом цели будут достигнуты, если они достигаются. Это – основанный на ответственности подход. Неудивительно, что Оранжевые организации разработали систему мер по стимулированию внутренних процессов, мотивирующую сотрудников на достижение поставленных целей.

Оранжевые организации приняли в качестве исходного условия революционный принцип меритократии — системы, согласно которой статусное отличие люди получают благодаря способностям. 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.

Организации мыслятся как машины — наследие механистического подхода промышленной эры. Сравнения с механизмом, при всей их активности, дают понять: такие организации бывают безжизненными и бездушными. 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. 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.

*Плюралистическая, или Зеленая, парадигма.* Люди живут не только успехами и провалами. 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. В промышленно развитых странах в XVIIIXIX вв. небольшие группы людей с Плюралистическим Зеленым мировоззрением начали отстаивать отмену рабства, права женщин, отделение церкви от государства, свободу вероисповедания и демократию.

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. Оранжевая парадигма превозносит главу организации, принимающего судьбоносные решения. Зеленая настаивает, что лидеры организаций служат тем, для кого они лидеры. Тем не менее и Зеленая парадигма не лишена противоречий. Она провозглашает, что все точки зрения заслуживают равного уважения, но пасует перед злоупотреблением терпимостью. Зеленое мировоззрение сильно как способ сломать старые структуры, но куда менее эффективно для создания работающих альтернатив.

Зеленые организации сохраняют меритократическую иерархию Оранжевых, но принятие большинства решений перепоручают сотрудникам непосредственно на рабочих местах. 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 руководители, которые смотрят на задачу издали. 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.

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*

Оранжевые полагают, что коммерческие предприятия должны управляться с точки зрения интересов акционеров. 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.

Если Конкурентная Оранжевая модель смотрит на организации как на машины, то основная метафора Плюралистической Зеленой модели — семья.

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 (рис. 1).



Рис. 1. Этапы развития человеческого и организационного сознания

Никогда прежде за все время существования человечество не оперировало таким количеством различных моделей одновременно. 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 Уоллстрит до Мейнстрит. Плюралистические Зеленые организационные процессы усиленно проникают повсюду, причем не только в некоммерческий сектор, но и в бизнес.

### Глава 1.2. О стадиях развития

Мы впадем в заблуждение, если будем верить, будто поздние стадии «лучше» ранних. Гораздо практичнее считать, что они «сложнее»: это комплексный способ взаимодействовать с окружающим миром. 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.

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 дорастаем 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).

Когнитивно, психологически и морально переход на новую стадию — подвиг. Требуется немалая отвага, чтобы отказаться от устаревших незыблемых истин и освоить новый взгляд на мир. 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.

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

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.

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.

### Глава 1.3. Эволюционная Бирюзовая стадия

Следующая стадия человеческого развития соответствует «самореализации» по Маслоу и называется Бирюзовой. На пути человечества подъем от Зеленой парадигмы к Бирюзовой — момент исключительной важности. Он важен настолько, что 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 заблуждаются2. 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.

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 его 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.

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.

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.

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 стадии изменения воспринимаются как волнующие приключения на пути личностного роста.

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» (подробнее см. [В чем заключается принцип win-win (выигрыш – выигрыш), и как его реализовать](http://baguzin.ru/wp/?p=2206)).

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.

## Часть 2. СТРУКТУРА, ПРАКТИКИ И КУЛЬТУРА БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### Глава 2.1. Три открытия и одна метафора

Для описания своих устремлений основатели Бирюзовых организаций говорят об организациях как о живом организме или живой системе (см. также [К.Мейер, С.Дэвис. Живая организация](http://baguzin.ru/wp/?p=3615); [Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде](http://baguzin.ru/wp/?p=7864)). Для Бирюзовых организаций характерны:

* *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. 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.

Автор представляет 12 организаций – участниц исследования.

### Глава 2.2. Самоуправление (организационные структуры)

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

В Buurtzorg нет боссов. Все члены команды — обычно от 10 до 12 человек — медработники. Любой, кто работал в команде, где нет руководителя, знает, как легко работа превращается в кошмар. Эффективное самоуправление не возникает само собой. В Buurtzorg проходят тренинги эффективного принятия решений в группе. В ходе тренинга команда изучает различные типы слушания и стили общения, порядок проведения собраний, коучинг.

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. В основе процесса принятия решения не лежит стремление достичь консенсуса. Решение принимается, если ни у кого нет принципиальных возражений. Порядок проведения собрания гарантирует: каждый голос будет услышан, коллективный разум обеспечит необходимую информацию, и никто не сможет сорвать процесс и навязать остальным личные предпочтения.

Научиться жить с таким количеством свободы и ответственности нелегко. 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. 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»).

В Buurtzorg нет никаких региональных менеджеров. Вместо этого — региональные коучи. 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. Коуч может 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.

FAVI – французское семейное предприятие меднолитейный завод. Основная продукция FAVI – вилки для коробок передач. Сегодня на заводе работают более 500 человек, которые организованы в 21 команду («минизаводы»), 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 прессформ, техническое обслуживание) и вспомогательные (конструкторская, контроль качества, лаборатория, администрация, продажи).

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. В пирамидальной структуре наверху всегда будут жаловаться на засилье совещаний, а внизу — чувствовать, что лишены возможности повлиять на решения. В самоуправляющихся организациях большинство линий сходятся на самом низком уровне, на уровне команды. Команды проводят короткие совещания (ежедневно, еженедельно или ежемесячно), чтобы согласовать мнения и принять решения.

Основополагающая мысль в философии FAVI — обратное делегирование. Предполагается, что команда в состоянии справиться со всеми задачами, кроме тех, которые решит передать в команды поддержки.

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. Когда доверие растет, тут же растет и ответственность. Здоровое подражание и мнение коллег регулируют систему лучше, чем иерархия.

Sun Hydraulics — хорошая иллюстрация другого аспекта самоуправления, а именно управления проектами. Инженеры, как правило, работают параллельно над несколькими проектами сразу. Они постоянно пересматривают приоритеты на основе того, что им представляется более важным, более срочным или более интересным. Никто не знает, вовремя ли исполняются проекты и укладываются ли они в бюджет, поскольку в 90 случаях из 100 никто не назначал сроки выполнения и не утверждал бюджет.

Если идея доверия коллективному разуму системы кажется рискованной или даже откровенно глупой, подумайте вот о чем. Предположение, будто всей экономикой страны можно управлять твердой рукой госплана, в советском стиле, полностью дискредитировано. Мы все знаем, что свободный рынок, где мириады игроков улавливают тенденции, принимают решения и координируют связи между собой, работает гораздо лучше. Но по какой-то странной причине там, где дело касается внутренней жизни организации, мы по-прежнему больше доверяем «госпланам». Самоуправление привносит в организацию принципы свободной рыночной экономики.

FAVI полагаются на ту же систему расстановки приоритетов. На заводе очень рано и с энтузиазмом приняли японскую производственную технологию непрерывного совершенствования производственных процессов (см., например, [Масааки Имаи. Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества](http://baguzin.ru/wp/?p=2431)). Но в FAVI нет ни постоянно действующего департамента по усовершенствованию, ни экспертов по экономии производства (lean manufacturing, бережливое производство). Эти идеи глубоко укоренены внутри каждой команды.

## Глава 2.3. Самоуправление (процессы)

Если нет формальной иерархии, как принимать решения? Теоретически каждый в организации может принять любое решение. Но, перед тем как это сделать, человек обязан спросить совета у всех заинтересованных сторон и людей с опытом. Инициатор перемен не обязан учитывать в своем решении все полученные советы. Задача не в том, чтобы принять сомнительное компромиссное решение, которое устроило бы всех. Однако необходимо настойчиво искать совета и принимать к сведению полученную информацию со всей серьезностью.

Обычно принимающий решение — это либо человек, заметивший проблему или выявивший возможность, либо тот из сотрудников компании, для которого решение будет иметь наиболее серьезные последствия.

Внутреннее консультирование — ключевой процесс, обеспечивающий самоуправление в организациях любого масштаба. Этот процесс создает чувство общности, учит усмирять собственное эго, помогает получать знания, принимать лучшие решения и, самое главное, получать от этого удовольствие.

В традиционных организациях топ-менеджеры должны много и тяжело работать, чтобы в окончательном решении учесть противоположные точки зрения, и, поскольку процесс требует времени, высшее руководство становится самым узким местом в процессе принятия решения. Если же применить практику внутреннего консультирования, руководство может открыто задавать трудные вопросы, настаивать на своем мнении, при этом оставляя инициаторам изменений, ответственным за принятие решения, задачу согласовать все точки зрения, в то время как руководитель переходит к следующему вопросу.

Стоит вновь повторить: все эти процессы принятия решений работают **не** на основе консенсуса. В процессе внутреннего консультирования ни у кого нет власти над остальными. Этот процесс преодолевает необходимость в консенсусе, наделяя каждого, кого касается дело, правом голоса, но не властью блокировать работу. У консенсуса имеется и еще один недостаток. Он размывает ответственность. В процессе внутреннего консультирования ответственным остается один человек — тот, кто принял решение. Консенсус высасывает из организаций энергию, внутреннее консультирование повышает мотивацию и инициативу.

Дуглас Макгрегор (встречается также написание Мак-Грегор) в 1960-х гг. утверждал, что руководители придерживаются одного из двух типов убеждений относительно своих сотрудников (см. также [Продвижение людей и команд](http://baguzin.ru/wp/?p=11363)). Одни считают, что работники по сути ленивы и будут увиливать при любой возможности («Теория Х»). Другие полагают, что работники амбициозны, целеустремленны и способны к самоконтролю («Теория Y»).

Какое из этих предположений верно? Обсуждать можно бесконечно. Но главное открытие Макгрегора подтверждается постоянно: верны оба набора предпосылок. Если вы смотрите на людей с недоверием («Теория Х») и окружаете их всевозможным контролем, регламентами и наказаниями, люди будут стараться обойти систему, и вы будете чувствовать, что ваши предположения подтверждаются. Если вы встретитесь с людьми, чья повседневная практика основана на доверии, они вернут вам ваше доверие своим ответственным поведением.

Движение информационных потоков демонстрирует, как избранные установки относительно сути человеческой природы (осознанные и неосознанные) на практике формируют методы работы организации. В Бирюзовых организациях нет неважных людей. Предполагается, что каждый всегда имеет доступ ко всей информации. Подход «никаких секретов» распространяется на все сведения, включая и конфиденциальные. Сюда входят не только финансовые отчеты, но и зарплаты или показатели работы отдельных команд. В Buurtzorg нет культуры страха, поэтому не считается, что команды с плохими результатами нуждаются в защите в виде анонимности. Считается, что команды, проходящие через трудности, вполне достойны доверия, способны не прятаться от реальности и искать решение своих проблем.

Каким образом самоуправляющиеся организации справляются с конфликтами? В Morning Star — крупнейшей в мире компании по переработке томатов, расположенная на Западном побережье США, какова ни была бы проблема, процесс начинается с того, что один человек обращается к другому с просьбой обсудить возможность достичь соглашения:

* На первом этапе они садятся вместе и пытаются разобраться лично. Инициатор встречи должен сформулировать ясный запрос (не суждение, не требование), а другой должен дать ясный ответ («да», «нет» или выдвинуть контрпредложение).
* Если они не могут найти решения, приемлемого для обоих, они выбирают того из коллег, которому оба доверяют и который выступит посредником. Этот коллега поддерживает обе стороны в поисках соглашения, но не может навязать свое решение.
* Если посредничество ни к чему не привело, созывается группа из коллег, имеющих отношение к обсуждаемому запросу. Обязанности этой группы, опять-таки, состоят в том, что выслушать и помочь прийти к согласию. Они не могут заставить принять решение, но обычно обладают достаточным моральным авторитетом, для того чтобы помочь прийти к какому-то определенному заключению.

Холакратия — операционная модель организации, которую изобрел американский предприниматель Брайан Робертсон. Один из ключевых элементов холакратии состоит в том, чтобы отделить роль от души, разрушить существующий сегодня сплав личности человека с его должностью. На холакратическом языке люди не занимают должности, а исполняют некоторые точно определенные роли или обязанности. Когда кто-то чувствует, что необходимо создать новую роль, пересмотреть или отменить существующую, он выносит вопрос на рассмотрение команды.

Как управляют эффективностью в Бирюзовой организации? В Оранжевых организациях в обязанности босса входит создавать сотрудникам постоянный стресс, чтобы они не отлынивали от работы. Исследования показывают: когда люди занимаются делом осмысленно, когда у них есть право принимать решения и ресурсы для осуществления идей, им не нужны ни зажигательные речи, ни труднодостижимые цели.

Конформистская Янтарная парадигма стоит на том, что людям надо платить в соответствии с рангом, без всяких материальных поощрений за хорошую производительность (всеобщее убеждение включает положение: «одинаковая работа — одинаковая зарплата»). На Конкурентной Оранжевой стадии полагают, что людей можно соблазнить: они будут работать изобретательно и много, если давать им правильные индивидуальные материальные поощрения (убеждение, разделяемое большинством современных лидеров организаций). Плюралистический Зеленый взгляд на мир не одобряет соревновательную природу индивидуальных материальных поощрений и большие разницы в зарплате. На этой стадии предпочитают давать бонусы всей команде, чтобы поощрить сотрудничество.

Как обстоит дело в Эволюционной Бирюзовой парадигме? Внутренняя мотивация там ценится больше внешней. Если люди зарабатывают достаточно, чтобы покрывать свои базовые потребности, потребность в исполненной смысла работе гораздо сильнее материальных поощрений и бонусов, здесь гораздо важнее проявить талант и исполнить призвание. По этой причине большинство организаций, задействованных в исследовании, полностью отказались от системы материальных поощрений. В своей книге [Драйв. Что нас на самом деле мотивирует](http://baguzin.ru/wp/?p=10896) Дэниел Пинк на основании многих исследований делает вывод: в сегодняшних сложных, комплексных условиях работы материальные поощрения по большей части приводят к обратным результатам, уменьшая, а не увеличивая производительность.

Ведущие ученые полагают: главным в XXI столетии станет изучение комплексных, самопорождающих, самоорганизующихся, нелинейных и адаптирующихся систем. В этой связи часто отсылают к «теории сложности» или «теории хаоса» (см. [Илья Пригожин. Порядок из хаоса](http://baguzin.ru/wp/?p=5040), [Джеймс Глейк. Хаос. Создание новой науки](http://baguzin.ru/wp/?p=4516)). Однако, это не новое изобретение. Это путь, которым жизнь миллиарды лет осуществляла себя в мире, порождая всё более сложные существа и экосистемы. Самоорганизация — жизненная сила мира, процветающая на грани хаоса ровно с тем количеством порядка, который нужен, чтобы сосредоточить энергию, но не замедлить адаптацию и обучение. Долгое время мы не знали, как сделать лучше, и думали, что нам надо вмешиваться в самоорганизующийся жизненный порыв и стараться контролировать друг друга. Кажется, что теперь мы готовы выйти за пределы жестких структур и позволить организациям жить полнокровно.

Самоуправление считают экспериментальной формой менеджмента. Это в корне неверно: самоуправление проверено временем, в крупных и мелких масштабах, в различных отраслях промышленности. Я думаю, недопонимание происходит от того, что нам, воспитанным и выращенным в традиционных иерархических организациях, трудно вместить в голову идею самоуправления. Молодые люди, выросшие в сети, — их называют поколение Миллениума (Millennials), поколение Y (Generation Y) или поколение F (Generation F, от Facebook), — напротив, усваивают самоуправление инстинктивно. Специалист по менеджменту Гэри Хэмел пишет о сети так:

* Никто не может загубить хорошую идею.
* Каждый может внести свой вклад.
* Каждый может стать лидером.
* Никто не может диктовать другим свою волю.
* Вы сами выбираете себе дело.
* Вы легко можете выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие.
* Вам не нужно мириться с хулиганами и тиранами.
* Агитаторы не оказываются в изоляции.
* Совершенство обычно выигрывает (а посредственность нет).
* Разжигание ненависти обернется против того, кто этим занимается.
* Большой вклад в дело получает признание и славу29.

### Глава 2.4. Стремление к целостности (Общая практика)

Исторически организации всегда были местами, где люди показывались исключительно под маской. Мы надеваем профессиональную маску, соглашаясь с тем, чего ждет от нас работа. В большинстве случаев это означает демонстрацию мужской решительности, уверенности и силы, скрывание сомнений и уязвимости. Женскими чертами личности — заботой, активным интересом, привлечением внимания — часто пренебрегают или полностью отказываются от них. Рациональность ценится выше, чем любое другое проявление интеллекта. Большинство мест работы не приветствует эмоциональную, интуитивную и духовную часть личности.

Вы можете оценить, что за организация перед вами, по количеству лжи, необходимой, чтобы считаться ее частью.
*Паркер Палмер*

Что заставляет нас, когда мы отправляемся на работу, отказываться от столь многих составляющих нашей личности? Это игра страхов. Организации боятся и не хотят, чтобы люди приносили себя на работу целиком, во всей своей уникальности. В армии давно заметили: людей, считающих, что их легко заменить другими такими же, гораздо легче контролировать. Между тем, самое главное и потаенное наше жизненное стремление, говорит нам древняя мудрость, состоит в том, чтобы вернуть утраченную целостность, как внутри нас самих, так и в наших связях с внешним миром. Этот духовный призыв вызывает к жизни второе важнейшее открытие Бирюзовых организаций: создание особой жизненной сферы, пространства, поддерживающего нас на пути к целостности.

Самоуправление создает здоровый подход к работе, люди в таких организациях часто обращаются к архетипу Родитель — Ребенок — Взрослый из трансакционного анализа, разработанного Эриком Берном. Связь между руководителем и подчиненным часто принимает вид нездоровых отношений Родитель — Ребенок. В самоуправляющихся организациях система побуждает нас вести себя на уровне Взрослый — Взрослый, независимо от разницы в образовании, возрасте и опыте работы.

В Бирюзовых организациях тратят много времени и энергии на обучение каждого сотрудника определенному количеству основополагающих принципов, обеспечивающих здоровое и продуктивное сотрудничество. Компания RHD, работающая с трудными подростками, душевнобольными, алкоголиками, внедрила за годы своей работы «Билль о правах и обязанностях сотрудников и клиентов». Первые два параграфа разъясняют цель организации — создание на рабочем месте безопасной среды общения и конструктивного управления конфликтом и гневом (следующие параграфы посвящены самоуправлению). исходный пункт: конфликта избежать нельзя, а вот враждебного поведения — можно.

В компании считают, что существует множество «правильных» способов или путей принятия решения, поскольку не существует одной «истинной» или «абсолютной» реальности. Каждый человек в некоторой ситуации имеет свое собственное видение реальности, свое собственное мнение насчет того, какой образ действий самый эффективный.

В самоуправляющихся организациях доверие — секретный состав, и от него зависит производительность и хороший настрой. Хотите знать, как построить доверие? Узнайте больше друг о друге. Узнайте об этом через простые вопросы, заданные по ходу дела, пока вы трудитесь вместе. Отличный инструмент – сторителлинг, процесс рассказывания историй (подробнее см. [Мартин Сайкс и др. От слайдов к историям. Пошаговая методика создания убеждающих презентаций](http://baguzin.ru/wp/?p=7810)).

*Управление конфликтами.* В Sounds True все сотрудники имеют возможность изучить простой процесс ведения трудного разговора. Он состоит из трех этапов:

* Шаг 1: вот что я чувствую.
* Шаг 2: вот что мне нужно.
* Шаг 3: скажи, что тебе нужно?

Обычный для офисов дизайн и отделочные материалы должны прежде всего отвечать двум условиям: легко мыть и легко монтировать, но в остальном они безлики и бездушны. Я не знаю никого, кто попытался бы воспроизвести в домашнем интерьере отделку или дизайн офиса. А должно ли так быть? Почему мы не стремимся создавать офисные интерьеры, славящие жизнь, полную тепла и разнообразия, дорогих нам предметов обихода и удобных диванов? Помещения для работы могли бы помочь нам привнести в жизнь офиса гораздо больше от нашей истинной сути. Отсутствие нормальных кухонь в наших организациях — многозначительный признак нашего отношения к работе. Это случайное место, с которым ничего в нашей жизни не связано: мы отрабатываем свое за несколько часов, но не вкладываем душу, как в наши дома.

Природа — великий целитель души. Когда мы погружены в природу, мы поневоле замедляемся и ощущаем глубокие связи с самими собой и миром вокруг нас. По той же причине в некоторых организациях попытались вернуть природу обратно в офис.

У природы есть свойство взывать к нашей целостности. Это работает и в другом направлении. Когда мы чувствуем себя целостными существами, то не можем не ощущать связи с тем, что окружает нас. Вред, наносимый окружающей среде, становится чем-то большим, чем чисто умозрительное сожаление. То же касается и социальных проблем. Когда мы целостны, мы чувствуем себя обязанными сделать что-то, чтобы восстановить разрушенные связи с жизнью во всех ее формах.

## Глава 2.5. Стремление к целостности (HR-процессы)

Достичь целостности — нелегкая задача. При каждом тревожном событии нас так и тянет искать спасения в разделении и отделении. Наша душа прячется, наше эго берет верх и делает то, что, по его ощущениям, нужно, чтобы мы почувствовали себя в безопасности. Поэтому в новаторских организациях, исследованных в этой книге, перестроили все ключевые HR-процессы: прием на работу, адаптацию новых сотрудников, аттестацию, оплату труда, увольнение, — потому что нынешний подход, как правило, лишен целостности и основан на страхе и разделении.

В Бирюзовых организациях внесли поправки в традиционный процесс приема на работу. Собеседование проводят не специально обученные сотрудники HR-службы, а будущие коллеги возможного нового сотрудника. Поскольку члены команды, проводящие собеседование, предельно честны, кандидат чувствует потребность и самому быть честным.

Большинство Бирюзовых компаний уделяют много времени рассказам о ценностях организации, объясняют, как протекает здесь работа, чтобы кандидаты могли решить, хотят ли они быть частью такой организации. Zappos.com, компания по продаже обуви, онлайн-ретейлер, предлагает новым сотрудникам чек на $3000, если по зрелом размышлении они решат уволиться после пробных четырех недель. То, что лишь один-два процента вновь пришедших берут деньги и увольняются, можно объяснить только выдающейся культурой компании Zappos. Zappos.com знаменита Зеленой культурой, описанной в бестселлере [Доставляя счастье](http://www.labirint.ru/books/357977/?p=13320), написанном Тони Шеем, основателем и главой компании.

Бирюзовые организации тратят гораздо больше времени и энергии на то, чтобы помочь новичкам адаптироваться. Первые дни и недели особенно важны для того, чтобы новые сотрудники поняли: их новая работа очень отличается от всего того, что они встречали прежде. В центре процесса адаптации лежит особая форма тренинга, помогающая новым сотрудникам начать ориентироваться в окружении. Тренинг часто затрагивает в той или иной форме три основных отличия Бирюзовых организаций: самоуправление, стремление к целостности и эволюционную цель.

В Sun Hydraulics все новые сотрудники начинают свою трудовую деятельность с «производственной практики» вне зависимости от того, чем они в дальнейшем будут заниматься. Они учатся управлять не одним, а несколькими автоматизированными рабочими местами. Практика длится от двух до четырех недель. Зачем нужен такой длинный вводный курс? В Sun Hydraulics считают важным выстроить взаимоотношения между сотрудниками по всей компании со всех возможных углов зрения. Среда самоуправления устроена так, что там происходят самые разнообразные события и необходим свободный доступ ко всем коллегам для обсуждения изменений в условиях отсутствия иерархии последовательных одобрений каждого нововведения. Чем больше людей вы знаете лично, тем больше понимаете производственный процесс в целом, тем успешнее сможете выступить с новой идеей и осуществить ее.

Самоуправляющиеся организации естественным образом предлагают своим сотрудникам необыкновенные возможности для обучения. Главная отличительная черта тренинга в Бирюзовой организации, конечно, ответственность сотрудников за свое обучение. Нет никаких сотрудников HR-службы, утверждающих программы тренингов и определяющих, кто и в каком тренинге примет участие. В процессе внутреннего консультирования сотрудники могут записаться на любой тренинг внутри или вне компании, если верят, что эти расходы оправданы.

В Бирюзовых организациях избавляются от названия должностей и должностных инструкций. Их отсутствие заставляет нас искать и осмысливать собственный путь к пониманию себя и своего вклада в общее дело. Нет никакого заранее определенного шаблона, к которому мы должны приспосабливаться, никакого заранее заданного ярлыка, ограничивающего нашу идентичность.

Ни одна из организаций, задействованных в этом исследовании, не увольняла сотрудников в периоды экономического спада. Структура самоуправляющейся организации исключительно гибка, и затраты на персонал невелики, поэтому такие организации переносят спад гораздо лучше, чем традиционные компании. В некоторых случаях сотрудники компании соглашались разделить экономические тяготы со своим предприятием и одобряли временное сокращение зарплаты. С Бирюзовой точки зрения было бы неправильно увольнять сотрудников, когда переизбыток сотрудников носит временный характер, только для того, чтобы на несколько месяцев удержать уровень прибыли.

«Правильное количество сотрудников в штате компании – это число людей, необходимое для того, чтобы все могли работать с интересом и удовольствием. Слишком большое число сотрудников деморализует коллег и провоцирует борьбу за влияние. Весьма проницательный директор электростанции в Северной Ирландии говорил, что схватки за влияние – хороший индикатор того, что штат организации раздут. Никого не волнует, что там делают другие, когда вокруг достаточно дела для каждого.

Искусственное сохранение количества рабочих мест в Бирюзовой парадигме не имеет смысла. Мы ценим гарантированную занятость, но в конечном итоге это продиктовано страхом. Следовать этому принципу сохранения рабочих мест любой ценой — значит игнорировать основополагающую истину: все меняется. Это значит отрицать открывающееся нам изобилие возможностей — человек, чьи таланты пропадают даром в переполненной организации, может найти лучший способ применить их там, где они действительно нужны.

### Глава 2.6. Внимание к эволюционной цели организации

Джек Уэлч, глава General Electric, уйдя на покой, написал книгу, где изложил суть своих подходов к управлению (Уэлч Д. Уэлч С. [Победитель](http://www.ozon.ru/context/detail/id/3216246/?partner=baguzin). – М.: АСТ, 2011). Стремление победить, поставленное выше разумной цели, помогает понять, почему задачи, сформулированные Оранжевыми организациями, звучат поразительно бессмысленно и фальшиво. В Бирюзовых организациях основополагающее значение имеет не самосохранение, а главная, осмысленная цель организации, ее призвание. Единая, общая цель в новаторских организациях существует не в виде декоративного панно в приемной или украшения на обложке годового отчета. Это реальная сила, вдохновляющая и указывающая направление.

Сразу несколько основателей исследуемых организаций использовали одну и ту же метафору: прибыль — это как воздух для дыхания. Он нужен для жизни, но живем мы не для того, чтобы дышать. Для Бирюзовых организаций прибыль — это побочный продукт отлично выполненной работы. Пожалуй, лучше всего это определил психолог Виктор Франкл: «Не ставьте себе целью успех — чем больше вы будете стремиться к нему, тем вернее вы его упустите. За успехом, как и за счастьем, нельзя гнаться; он должен получиться — и получается — как неожиданный побочный эффект личной преданности большому делу» (см. [Виктор Франкл. Человек в поисках смысла](http://baguzin.ru/wp/?p=10744)).

Конкурентная Оранжевая парадигма считает, что организации — это машины, а у машины нет никаких своих собственных целей деятельности. С этой точки зрения, обязанность CEO и руководства — решить, что надо делать этой машине. В Эволюционной Бирюзовой парадигме организация мыслится как живой организм, наделенный собственной энергией, творческим потенциалом и направлением развития. Когда у компании есть ясное представление о цели своей деятельности и своего существования, внешний мир начинает стучать в двери и предлагать новые возможности.

В Бирюзовых организациях нет процесса определения стратегии. Никто наверху не определяет курс, обязательный для остальных. Вместо этого сотрудники Бирюзовых компаний имели очень ясное, разумное понятие о цели деятельности организации и самое общее ощущение направления ее движения. Более детальный план не требовался. Он бы сузил всю широту открывающихся возможностей до границ какого-то заранее предписанного курса. Вместо того чтобы предвидеть изменения и контролировать ситуацию (цель, стоящая за процессами бюджетирования и контроля), в Бирюзовых организациях стараются *ощущать и реагировать*.

В Бирюзовой парадигме открыто ищут не лучшее из возможных, а действенное решение, работающее, быстро применимое на практике. С появлением новой информации к решению можно вернуться, пересмотреть его и улучшить в любом нужном направлении. Эти принципы лежат в основе бережливого производства. Для сравнения: потратив множество усилий на определение наилучшего решения, мы прикипаем к нему душой и не в силах расстаться с ним гораздо дольше, чем того требуют обстоятельства, оказавшиеся совсем не такими, как планировалось.

В Бирюзовых организациях нет никаких устанавливаемых наверху плановых показателей. Постановка таких целей кажется проблематичной по как минимум трем причинам. Постановка целей основана на предположении, что мы можем предвидеть будущее; внешние цели уводят нас от нашей внутренней мотивации; запланированные цели сужают наши способность улавливать открывающиеся новые возможности.

Плановые показатели также меняют наше поведение не в лучшую сторону. В большинстве компаний есть всем известный секрет: менеджеры обязательно тратят оставшиеся на конец года неиспользованные бюджетные средства, иногда совершенно бессмысленно и бесцельно. Если не ставить целей заранее, то все эти игры прекращаются. Сотрудники наслаждаются свободой, и внутренняя мотивация подсказывает им, как выполнить работу максимально хорошо. Бюджеты используются для принятия решений, а не для отслеживания показателей исполнения. FAVI или Morning Star, выяснили, что нет никакого смысла отслеживать разницу между прогнозами и реальностью, и не тратят на это силы.

Если хотите насмешить Бога, расскажите ему о своих планах.
*Вуди Аллен*

Новаторы из Бирюзовых организаций никогда не говорят о конкуренции и управлении изменениями. Перемены происходят самым естественным образом и непрерывно. Изменения там не нуждаются в каком-то специальном внимании, приложении усилий или управлении.

В машинной Оранжевой парадигме организации мыслятся как неодушевленные, статичные системы — коробки, сложенные в пирамиду. Статические системы не обладают способностью меняться. Для перемен к системе должна быть приложена сила снаружи. Изменения в такой системе представляют собой не непрерывный поток, постоянно проявляющуюся способность системы, а однократное движение из пункта А к пункту Б, от одного статичного состояния к другому. Перемены в такой картине мира представляются досадной необходимостью. Мы пытаемся уменьшить необходимость перемен, предсказывая и контролируя будущее.

В мире, где организации управляются сами собой, где они живые системы, нет необходимости вызывать в них перемены внешним воздействием. Живые организмы обладают внутренней способностью ощущать изменения в окружающей среде и адаптироваться к ним изнутри. Об этом хорошо сказано в книге Маргарет Дж. Уитли и Майрона Келлнера-Роджерса «Более простой путь»: «Самоорганизующийся мир – очень странное для нас место. Нам не нужно быть организаторами. Нам не нужно проектировать. Мы можем отказаться от мысли, что мы ответственны за все формы организации, что именно на нас возложена эта трудная, кропотливая работа – дать возможность чему-то появиться. Мы можем отказаться от мысли, что без нас ничего не произойдет. Мир сам знает, как себя создавать».

### Глава 2.7. Общие культурные черты

Культура — это то, как выполняется работа, когда люди об этом особо не задумываются. Это особая атмосфера. Ее улавливаешь, проходя по коридорам. Зачастую бывает сложно отметить что-нибудь конкретное, но все же что-то проявляется — например, в том, как обставлены офисы, о чем говорят сотрудники, встречаясь у кулера, о чем шутят, как общаются друг с другом руководители и подчиненные, как сотрудники реагируют на хорошие и плохие новости.

Что лучше: опираться на осязаемые, материальные элементы организационной структуры или неосязаемую культуру? Кен Уилбер предложил учитывать: 1) мировоззрения и убеждения людей; 2) поведение людей; 3) организационную культуру; 4) организационные структуры, процессы управления и методы работы (рис. 2).



Рис. 2. Модель четырех квадрантов Уилбера применительно к организациям

Например, общераспространенное (Оранжевое) убеждение, будто людей мотивируют деньги и публичное признание заслуг (рис. 3).



Рис. 3. Четыре квадранта Уилбера применительно к Оранжевым организациям

Любое изменение в одном из аспектов вызывает цепочку изменений в остальных трех. Носители Янтарного и Оранжевого мировоззрений видят только «базис», материальные внешние аспекты (правые квадранты) и пренебрегают «надстройкой», внутренними аспектами (левые квадранты). Новшества Зеленых были призваны привлечь внимание к внутренним аспектам мировоззрения и культуры, но, как это порой бывает, маятник качнулся слишком резко. При иерархической форме управления, когда начальники наделены большей властью, чем их подчиненные, требуются постоянные усилия, чтобы удерживать менеджеров от применения власти, данной высоким положением. Стоит только прекратить вкладываться в культуру, и укорененная структурно иерархия тут же возьмет верх.

Самоуправляющиеся организации выходят за рамки противопоставления культуры и структуры организации. Внутренний и внешний аспекты, культура и структура, работают рука об руку, а не тянут каждый в своем направлении. Полномочия естественным образом распределены, и нет необходимости непрерывно тратить время и усилия, чтобы менеджеры среднего звена не забывали давать подчиненным возможность проявить себя.

## Часть 3. ПОЯВЛЕНИЕ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### Глава 3.1. Необходимые условия

Какие условия необходимы для создания новой организации с Эволюционными Бирюзовыми принципами? Исследования, стоящие за этой книгой, показывают, что есть два — всего два! — необходимых условия.

1. Основатель или глава компании должен обладать мировоззрением и психологическим развитием, соответствующими Бирюзовому уровню сознания. Некоторые примеры показывают, что совсем неплохо (хотя это и не обязательное условие), когда критическая масса лидеров организации также руководствуется Бирюзовым мировоззрением.
2. Владельцы организации должны также понимать и разделять Эволюционные Бирюзовые взгляды. Члены правления, говорящие: «Я этого не понимаю», — как показывает опыт, могут временно дать Бирюзовому лидеру распоряжаться по своему усмотрению, пока этими методами достигаются из ряда вон выходящие результаты. Но когда организация начинает буксовать или встает перед трудным выбором, владельцы захотят взять все под контроль единственно понятным для них способом — с помощью директивных, иерархических механизмов распоряжений и контроля.

Может ли менеджер среднего звена внедрить Бирюзовые методики в отдельно взятом департаменте? Опыт показывает, что усилия, потраченные на внедрение Бирюзовых практик в отдельных подразделениях организации, приносят свои плоды, но лишь на короткое время. Если СЕО и руководство компании видят мир в Янтарном или Оранжевом свете (терпимость Зеленых организаций позволяет надеяться на большее), они сочтут Бирюзовый эксперимент легкомысленным, если не явно опасным.

Общее правило таково, что уровень развития сознания организации не может превышать уровень развития сознания ее лидера.

Помимо создания и сохранения рабочего пространства самоуправления, занятий у CEO не так уж и много, он может просто позволить самоорганизующейся природе Эволюционной Бирюзовой парадигмы проявить себя. Но у CEO появляются две новые важные обязанности: создавать и поддерживать возможность применения методов Бирюзовой парадигмы и быть ролевой моделью Бирюзового поведения.

Доверие до такой степени противоречит культуре современных организаций, что требует защиты и поддержки каждый раз в случае возникновения проблемы.

Поведение СЕО формирует организацию на очень глубоком уровне. Если глава организации заинтересован в том, чтобы организация работала на основе Бирюзовых методов, ему необходимо быть образцом для подражания, его поведение должно ассоциироваться с тремя главными открытиями Бирюзовых организаций: самоуправление, целостность и предназначение организации.

Борьба с внутренней потребностью держать все под контролем, возможно, самое трудное из того, с чем сталкиваются основатели и CEO самоуправляющихся организаций. Наименее уловимая и, возможно, самая сложная для основателя или СЕО Бирюзовой организации перемена в мировоззрении состоит в необходимости избавиться от привычной уверенности, что без него все остановится.

Стремление к высшей цели невозможно, когда мотивы поведения лидера коренятся в его эго, потому что эго питается страхами. Как могут лидеры направлять других к осознанности, если все время уходит на защиту своего раздробленного эго?
*Сара Моррис*

*Иной взгляд на обязанности CEO.* В своей книге «Живая организация» ([The Living Organization](http://www.amazon.com/The-Living-Organization-Transforming-Extraordinary/dp/0983531013), на русском языке не выходила) Норман Вулф предлагает провести содержательное различие между тремя типами энергетических полей, существующих на каждом месте работы: деятельность, взаимоотношения и контекст. Деятельность означает энергию действия, что мы делаем и как мы это делаем. Взаимоотношения подразумевают энергию взаимного влияния, что мы говорим, как мы это говорим, как мы относимся друг к другу. Контекст означает энергию осмысления и целеустремленности, связь с чем-то большим и целостным. В механистической парадигме деятельность — это все.

Основатели и CEO новаторских организаций, описанных в этой книге, начинают с конца. Самая важная их задача — поддержание рабочего пространства самоуправления — полностью находится в поле контекста. Работа в качестве примера для подражания захватывает поля контекста и взаимоотношений. Оставшуюся часть своего рабочего времени лидеры Бирюзовых организаций проводят в поле деятельности.

### Глава 3.2. Создание Бирюзовой организации

Если с самого начала опираться на Бирюзовые принципы, процесс зарождения организации, скорее всего, пойдет глаже. В каком-то смысле на самых ранних стадиях все стартапы — явления скорее неформальные и самоорганизующиеся. Но затем, по мере роста организации, у нее нарастает новый уровень структуры, иерархии и контроля. Бирюзовые организации, напротив, адаптируются к окружающей среде и растут непрерывно, повсюду одновременно и совершенно естественно.

Практический совет: создавая новую организацию, начните с раскрытия невысказанных предположений, стоящих за моделью традиционных иерархических организаций (Янтарной или Оранжевой): рабочие ленивы, им нельзя доверять; у старших есть ответы на все вопросы; сотрудники не смогут вынести тяжелых известий и т. д. Многим такое упражнение попросту открывает глаза. Когда люди понимают, как печален набор представлений, лежащих в основе традиционных моделей менеджмента, они охотнее и энергичнее формулируют для себя более позитивные предпосылки создания организации.

Если вы хотите с самого начала ввести в вашу организацию принципы самоуправления, естественным выбором может стать холакратия, поскольку эта система описана и задокументирована, есть консультанты, фасилитаторы и тренеры, и они могут вам помочь. Возможно, вы захотите разработать собственный набор структур и процессов. Если да, то существуют три внутренних процесса, которые вам надо принять во внимание: внутреннее консультирование, механизм разрешения конфликтов, оценка результатов деятельности и определение размеров заработной платы на основе обсуждения с равными по положению.

Вам могут помочь несколько практик, облегчающих задачу целостно проявлять себя на рабочем месте: правила для формирования безопасной среды общения, оформление производственного или офисного здания, процессы адаптации к новому месту работы, процессы проведения собраний.

### Глава 3.3. Перестройка существующей организации

Трансформация обычной компании в Бирюзовую идет постепенно, шаг за шагом, поэтому вместо того, чтобы переменить все разом, имеет смысл начать с внедрения какого-то одного из главных открытий Бирюзовых организаций (самоуправление, целостный подход или цель развития организации), а затем ввести и остальные.

Самоуправление опирается на повсеместное чувство «психологического обладания» – каждый, а не только немногие на самом верху, ощущает принадлежность себе работы, цели организации, ее культуры, ее успехов, ее репутации и т.д. Развитие чувства психологического обладания — это процесс, оно не появляется за один день просто потому, что людям дана свобода самоуправления.

Помните, что на пути помощи коллегам в разработке чувства психологического обладания важны три компонента: цель и смысл существования организации, влияние коллег, давление рынка. Прежде чем начать движение к большей эмоциональной вовлеченности сотрудников в работу, необходимо соблюсти одно условие: они должны доверять своему лидеру, желающему ввести самоуправление. Если вы внедряете сверху процессы самоуправления в среду недоверчивых сотрудников, они, весьма вероятно, охотно воспользуются свободой, но откажутся брать на себя ответственность, и ваша компания в итоге устремится к краху. Люди пойдут за вами как за лидером, только когда повсюду разнесется молва, что вы не такой, как все, что вам действительно не все равно, что вам можно доверять, даже если вы готовы на что-то совершенно немыслимое: отказаться от собственной власти.

Большинство топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, а также сотрудники центрального аппарата воспринимают переход на самоуправление как угрозу. Приготовьтесь к тому, что они будут яростно противиться переменам.

В FAVI Зобрис сообщил, что команды работников будут самоуправляющимися. Больше нет нужды в начальниках смены и менеджерах, пропадут и некоторые функции центрального аппарата. Зобрис сообщил также, что никто не будет уволен, и предложил менеджерам в свободное время осмотреться, поговорить с рабочими и найти либо создать для себя полезное занятие. Зарплаты руководителей не будут урезаны, какие бы обязанности они себе не нашли. Если ничего найти не удастся или же если кто-то из руководства предпочтет поискать себе менеджерскую должность в другой компании, то уходящие получат достойное выходное пособие.

Как лучше вводить процессы самоуправления? Я выделяю три типа перехода:

* *Творческий хаос.* При этом подходе CEO принимает решение, пользуясь данными ему в старой системе полномочиями, вынуть из системы важные рычаги власти. систему оплаты труда с вычетами — так начальники смен могли контролировать рабочих. Наступит хаос, чего, собственно, вы и добивались. Этот подход требует от вас веры в силу самоорганизации, укрощающей хаос (достаточно быстро, чтобы за время переходного периода не пострадали ни клиенты, ни главная цель и смысл существования организации).
* *Перестройка снизу вверх.* Еще один, менее радикальный путь состоит в том, чтобы пригласить всех и каждого в организации спроектировать ее будущее вместе. Создайте группу, чтобы определить, какая форма организации имеет больше всего шансов заменить традиционную иерархическую пирамиду и какие новые процессы для этого понадобятся.
* *Готовая модель (день перехода).* Третий подход состоит во внедрении уже существующих и опробованных процессов самоуправления. Естественным выбором может стать холакратия.

При переходе к самоуправлению можно ожидать противодействия тех, кто теряет свою власть или даже работу. Когда речь идет о процессах, связанных с целостным проявлением себя на работе, кто-то может чувствовать себя поначалу неловко, но, если вы обращаетесь с людьми деликатно, не навязываете им участия в этих процессах, едва ли вы столкнетесь с настоящим противодействием.

### Глава 3.4. Результаты

Исследования, проведенные для этой книги, не дают возможности (в терминах статистики) утверждать или отрицать, что Бирюзовые организации означают еще один скачок в эффективности человеческой деятельности. Такие заявления всегда чреваты всякими методологическими осложнениями: Кого вы избрали в качестве Бирюзовых организаций? Кто был в контрольной группе? Как можно не учитывать все прочие элементы, помимо организационной модели (стратегии, технологии, рыночные условия, талант, удача и т. д.)? И самое главное: Как вы определяете успех? Рентабельность, доля рынка или повышение цены акций? Эти параметры измеряются просто, но, с Бирюзовой точки зрения, они не слишком важны. С Бирюзовой точки зрения, интерес представляет вот что: До какой степени достижения организации воплощают в жизнь ее главную цель? Такая переменная едва ли может быть сведена к одному простому и понятному числу.

Боюсь, что академические рамки для этого вопроса установить чисто практически настолько сложно, что любые притязания на академичность окажутся в лучшем случае сомнительны. Однако, примеры показывают, что Бирюзовые компании демонстрируют великолепную динамику роста и часто двузначные цифры рентабельности.

Слишком многое из того, что мы называем менеджментом, представляет собой помехи, которые мешают людям работать.
*Питер Друкер*

Чем можно объяснить эффектные результаты новаторских организаций? Высвобождение прежде недоступной энергии через: стремление к эволюционной цели, распределение власти, обучение, лучшее использование таланта. Меньше энергии уходит на то, чтобы поддерживать свое эго. Меньше энергии тратится на проверки соответствия и на проведение собраний. Освоение и направление энергии с большей точностью и смыслом через: лучшее ощущение ситуации, лучшие решения, большее количество принятых решений, принятые вовремя решения, соответствие эволюционной цели.

То, что трудно или невозможно в одной парадигме, легко и даже обыденно в другой.
*Джоэл Баркер*

### Глава 3.5. Бирюзовые организации и Бирюзовое общество

Сегодня мы занимаемся тем, что крадем будущее, продаем его в настоящем и называем это ВВП.
*Пол Хокен*

Трагедия нашей эпохи в том, что мы приняли рост за процветание. Бирюзовые сообщества могут иметь нулевой или даже отрицательный прирост ВВП, но быть гораздо более богатыми эмоционально, социально и духовно. Бирюзовое общество поймет, что безудержное потребление бессмысленно.

Бирюзовые организации в том виде, в каком они описаны в части 2, размывают границу между коммерческими и некоммерческими организациями. И те, и другие служат эволюционной цели, и те, и другие в конечном итоге склонны накапливать излишки средств (прибыли). Различия: некоммерческие организации вкладывают все излишки обратно в дело, чтобы больше преуспеть в служении эволюционной цели, тогда как коммерческие организации возвращают часть излишков инвесторам.

Представим теперь общество и денежную систему, где люди не стараются копить богатство и где владение уступает место управлению и распоряжению. В таком контексте границы между коммерческими и некоммерческими организациями стираются совершенно (на мой взгляд, автор уже близок к коммунистическим идеям; однако, на сегодняшний день нет оснований считать, что коммунистический строй реализуем; см., например, [Фридрих Хайек. Дорога к рабству](http://baguzin.ru/wp/?p=9362)).