

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.  
Кен Уилбер, ученый, философ и писатель

МИО

# **Фредерик Лалу**

# **Открывая**

# **организации будущего**

## **Серия «МИФ Бизнес»**

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

*Открывая организации будущего / Фредерик Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. – 7-е изд.: Мани, Иванов и Фербер; Москва; 2024*

*ISBN 9785001696810*

### **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.

# Содержание

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Предисловие научного редактора                                         | 6  |
| Введение. Становление новой организационной модели                     | 11 |
| Часть 1. Эволюция организаций в исторической перспективе               | 30 |
| Глава 1.1. Смена парадигмы: прошлое и настоящее организационной модели | 30 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                      | 86 |

# Фредерик Лалу

## Открывая

### организации будущего

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*

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Frederic Laloux, 2014

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

\* \* \*

# 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 пуска 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 будут 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. Книжки 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 себя в дауншифтинге, стартапе или фрилансе.

На практике волшебные рецепты вместо желанного повышения «вовлеченности» сотрудников повышают лишь гра-

дус 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 последние 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 од-

ной 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

---

<sup>1</sup> «Самцы имеют больше зубов, чем самки, и у людей, и у овец, и у коз...» (Аристотель, История животных, книга 2, глава 3).

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 мозгов 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, 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 *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 нейрогастро-

---

<sup>2</sup> 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.

энтерологом 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 мозгов, 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 си-

стемы 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 жаждой творчества и осмысленностью. Комиксы о Дилберте<sup>3</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 без-

---

<sup>3</sup> Дилберт – главный герой комиксов Скотта Адамса об офисной жизни, о ме- неджерах и организациях. *Прим. ред.*

молвное 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>4</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 проформы. А больницы мы превратили в холодные, бюрократические учреждения, где врачи и медсестры лишены возможности проявлять сердечную заботу о пациентах.

---

<sup>4</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 неустойчивости представляет не сама неустойчивость, 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 способ-

на 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 уров-

ня 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 поведать 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>5</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 превосходили установленные ограничения. Многие работают в

---

<sup>5</sup> 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.

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, передо-

выми 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 бóльшим, 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 человечные 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

ся 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 принимает 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 призыва-

ние создавать принципиально более человеческие, 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 оче-

ловечить места работы – школы, больницы, коммерческие и некоммерческие предприятия, – чтобы наши таланты раскрывались, а нашим склонностям и призванию воздавали 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 прекраснодушную фантазию, вас станут уговаривать не тратить понапрасну 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, вглядываясь 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 психологи-

ческих потребностей к самоактуализации. Другие смотрят на развитие через призму *мировоззрения* (среди прочих – Гегсер), *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 головастики, превращающемуся в лягушку. Существование стадий человеческого развития на сегодня весьма определено. Двое ученых – Кен Уилбер и Дженни Уэйд – проделали интереснейшую работу по сравнению и сопоставлению всех основных стадийальных 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.), 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, Ро-

берт 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 сегодня 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 Уэйд 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

6

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

---

<sup>6</sup> Термин «Реактивная» (Reactive) заимствован у Уэйда. Этой стадии соответствует «Архаическая» (Archaic) Гибсера; «Пре-социальная» (Pre-social) и «Симбиотическая» (Symbiotic) Левинджер и Кук-Гройтер; «Спиральная динамика: Бежевая» (AN, Spiral Dynamics' Beige) Грейвза, «Сенсоримоторная» (Sensorimotor) Пиаже и др.

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**

7

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 за-

---

<sup>7</sup> Термин «Магическая» (Magic) заимствован у Гегсера. Эта стадия соответствует «Импульсивная» (Impulsive) Левинджер и Кук-Гройтер; «Спиральная динамика: Пурпурная» (BO, Spiral Dynamics' Purple) Грейвза; «Пре-операциональная (Символическая)» (Pre-operational (Symbolic)) Пиаже; «Наивная» (Naïve) Уэйда и др.

дачами 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. 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 существует. 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 воспри-

тании большинство детей перерастает эту стадию.

## Импульсивная, или Красная, парадигма

8

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 умиру.* 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*

---

<sup>8</sup> 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-операциональная (Концептуальная)» (Pre-operational (Conceptual)) Пиаже; «Эгоцентрическая» (Egocentric) Уэйда и др.

*мне позаботишься.* Эмоциональный диапазон все еще очень ограничен, и люди часто выражают свои потребности через вспышки гнева и насилие. 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 простирается 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 вожак 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 адекватно-

го 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 си-

лу, когда ему нужно поддержать свой статус в стае<sup>9</sup>, вождь Красной организации должен демонстрировать всеподавляющую власть и подчинять каждого своей воле, чтобы сохранить свое положение. Если власть вождя 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 удержать в повиновении людей, отделенных от вождя более чем на три-четыре уровня. Хотя Красные организации могут быть необычайно могущественны (особенно во враждебной окружающей среде, когда организации

---

<sup>9</sup> Согласно «Википедии», идея агрессивно доминантного альфа-волка в стае серых волков ныне дискредитирована биологами-исследователями: так называемые альфы в стае – 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 стае. 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).

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*). Вожака должны 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>10</sup> Термин «Конформистская» (Conformist) используют, среди прочих, Левинджер, Кук-Гройтер и Уэйд. Этой стадии соответствует «Мифическая» (Mythical) Гебсера; «Конформистская» (Conformist) Левинджер и Кук-Гройтер; «Спиральная динамика: Голубая» (DQ, Spiral Dynamics' Blue) Грейвза; «Интерперсональ-

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>11</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

---

ная» (Interpersonal) Кигана; «Дипломат» (Diplomat) и «Эксперт» (Expert) Торберта; «Конкретно-операциональная» (Concrete Operational) Пиаже и др.

<sup>11</sup> 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.

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 одобрен-

ным. 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>12</sup>.

На Конформистской Янтарной стадии сознания прежние 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 вознагра-

---

<sup>12</sup> Ken Wilber, A Brief History of Everything (Boston: Shambhala Publications, 1996), 273.

гражден 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 зрения 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 норм. Говоря проще, в Конформистском Янтарном обществе может оказаться очень неприятно быть женщиной, 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 созда-

вались 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 преем-

ственности, 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 орга-

низации 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, ис-

ходящая 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 встречают 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 Крас-

ной 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 органи-

зациях 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 демаркационная 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 анклавы, 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

13

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>14</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.

---

<sup>13</sup> Термин «Конкурентная» (Achievement) заимствован у Уэйда. Этой стадии соответствуют «Ментальная» (Mental) Гебсера; «Самосознательная» (Self-Aware) и «Сознательная» (Conscientious) Левинджер и Кук-Гройтер; «Институциональная» (Institutional) Кигана; «Успешный» (Achiever) Торберта; «Формально-операционная» (Formal Operational) Пиаже; «Спиральная динамика: Оранжевая» (ER, Spiral Dynamics' Orange) Грейвза и др. Часто эту стадию называют просто *современность*.

<sup>14</sup> Ассоциация с названием романа Э. Берджесса «A Clockwork Orange», отсюда цвет парадигмы. *Прим. пер.*

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>15</sup> просто начинает бессистемно смешивать жидкости. Подросток на формально-операциональной стадии<sup>16</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”.

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 возможностям всех этих миров, открывающихся перед мысленным взором. Это “возраст разума и революций”»<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Термин Пиаже для Янтарной стадии. *Прим. авт.*

<sup>16</sup> Обладающий Оранжевым интеллектом. *Прим. авт.*

<sup>17</sup> Wilber, A Brief History of Everything, 185–186.

Обладая такой когнитивной способностью, можно подвергать сомнению групповые нормы и унаследованный status quo. На Западе Конкурентное Оранжевое мышление начало пробивать бреши 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, недалёковидная политика, основанная на сиюминутной выгоде, избыточная долговая нагрузка, культ потребления, бездумная эксплуатация невозполнимых ресурсов планеты и экосистем. Что не отменяет, конечно, огромную степень свободы, которую принес нам подъём 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 привносит здоровую долю скептицизма в стремление объяснить мир одним-единственным определённым 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 Конфор-

мистской 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 привнесим 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 це-

ли (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. 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

жевой 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 дей-

ствительно 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 согласованных 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 эксцелескими 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>18</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

---

<sup>18</sup> CEO – генеральный директор. *Прим. ред.*

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>19</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

---

<sup>19</sup> «American Beauty», фильм режиссера С. Мендеса (1999). Прим. ред.

и мечты должны скрываться за маской, чтобы не сделать нас уязвимыми в конкурентной борьбе. Наша идентичность более не связана с рангом и титулом, 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. Ме-

неджмент 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 пла-

тить 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

20

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.

---

<sup>20</sup> 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*.

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>21</sup>.

---

<sup>21</sup> 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: «Большой вопрос, почему революция

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 дан-

---

Коперника случилась в XVI в. с Коперником и в начале XVII в. с Кеплером и Галилеем. Почему потребовалось столько ждать, ведь и до Коперника не раз возникали концепции гелиоцентрической Вселенной и планетарности Земли? Есть свидетельства, что подобные гипотезы предлагались древними греками, в Индии, в исламском мире на протяжении европейских Средних веков. Я думаю, этот вопрос показывает, до какой степени переход от парадигмы к парадигме зависит от чего-то большего, чем некоторое дополнительное количество эмпирических данных и блестящая новая теория на основе новой концепции. На самом деле такой переход зависит от гораздо более широкого контекста. Семя потенциально влиятельной идеи должно упасть на иную почву, вне которой организм, новые концептуальные формы не могут развиваться – буквально «концепция» означает новое культурное и историческое лоно или матрицу» (Richard Tarnas and Dean Radin, *The Timing of Paradigm Shifts*, Noetic Now, January 2012).

ных, 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>22</sup>. Дости-

---

<sup>22</sup> 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

жение 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 предпри-

---

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. В секторе образования существуют несколько моделей школ без властных структур взрослых над детьми, наиболее известна британская частная школа Summerhill, основанная в 1920-х гг. Среди прочих новаций там практикуют радикальные формы демократии, ученики и взрослые имеют равное право голоса, уроки не обязательны. В институциональной сфере многие наднациональные органы – ООН, Европейский союз, Всемирная торговая организация (ВТО) и др. – используют на самых высоких уровнях механизм принятия решений, который (по крайней мере, частично) сформирован Зелеными принципами, такими как демократическое или единогласное голосование различных стран-членов и поочередное председательствование. Эти Зеленые принципы принятия решений тяжело поддерживать, богатые или более влиятельные страны требуют и в итоге часто получают больше власти при голосовании (часто это неявное или даже явное право вето). Центральный аппарат таких институтов по большей части представляет собой Янтарные организации.

ятия 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 поделиться 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>23</sup>. Эта процедура есте-

---

<sup>23</sup> 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 Харру ввела этот процесс хитро: у сотрудников есть два менедже-

ственным 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 есть 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

---

ра. 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).

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>24</sup>.

<sup>24</sup> 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. Недавние исследования, которые провели Раджендра Сисодиа, Джагдиш Шет, Дэвид Вольф, а затем изложили в книге «Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удается завоевывать сердца людей» (Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose), главным на сегодня описании Зеленой организационной модели, приходят к тем же выводам. В «фирмах, несущих любовь», исследованных авторами, совокупный доход для акционеров составляет 1,025% за 10 лет, предшествующих исследованию, по сравнению с 122% для индекса S&P 500. С методологической точки зрения эти результаты надо принимать в расчет с долей скептицизма. Налицо ошибка отбора, так как для исследования брали в качестве образцов только компании выдающиеся, которые предположительно должны были превзойти результаты аналогичных компаний. Индекс S&P 500 в качестве ориентира не был привязан к отрасли промышленности, в которой работает компания, ее размерам или иным критериям. Кроме того, не были должным образом отфильтрованы все остальные критерии, не относящиеся к модели организации, которые могли бы объяснить столь выдающиеся результаты, например патенты, инновационные бизнес-модели, оборачиваемость активов. Последняя

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, контролирующих значительные инвестиции во внутренние процессы, связанные с

---

книга Раджа Сисодиа, написанная совместно с Джоном Маки, содержит целую главу со ссылками на сходные исследования, к которым может обратиться заинтересованный читатель. Любое исследование, претендующее доказать превосходство одной организационной модели над другой, обречено стать объектом методологических дискуссий (а на принципиальном уровне можно усомниться в выборе прибыли акционеров или роста компании в качестве основного показателя для оценки успеха, как поступают в большинстве исследований). Однако любой, кто побывал в таких организациях, как Southwest Airlines или сеть магазинов The Container Store, возвращается убежденным: компании, где сотрудников наделяют полномочиями и принимают всерьез всеобщие ценности, в среднем превосходят аналогичные предприятия с более традиционными установками.

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

# 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.