

## Annotation

Принципиально новый взгляд на развитие организаций, который поможет перейти на следующий уровень развития и построить сознательную и цельную компанию будущего.

Большинство книг по организационному развитию написаны для тех, кто стремится овладеть тайнами завоевания рынков, опередить конкурентов и увеличить прибыль. Они дают советы, как более успешно вести игру в рамках существующей управленческой парадигмы. Но то, как мы привыкли управлять, безнадежно устарело. И эта книга создавалась как пособие для руководителей, которые почувствовали, что в привычном стиле руководства чего-то недостает, что необходимо что-то менять, и хотят в этом разобраться.

В первой части книги автор предлагает масштабный исторический обзор эволюции организационных парадигм. В ней поясняется, что всякий раз, когда человечество устремляется к новому уровню сознания, оно изобретает принципиально более продуктивную организационную модель. Являемся ли мы свидетелями этого решающего этапа сегодня? Готовы ли мы к такому скачку?

Вторая часть книги — это руководство к действию. На примере реальных организаций (коммерческих и некоммерческих, школ и больниц) в этом разделе рассказывается о том, как по-новому, с вниманием к людям можно организовывать работу. На каких принципах построены эти организации, и как они работают изо дня в день?

Третья часть рассматривает необходимые условия успешного развития организаций. Что нужно, чтобы организация начала работать по этой новой модели? Можно ли трансформировать уже существующие организации? Если да, то как? И на что в конечном итоге вы можете рассчитывать?

- 
- - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  -



- 
- 
- 
- 

---

**Эту книгу хорошо дополняют:**

**От хорошего к великому**

Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет

Джим Коллинз

**Великие по собственному выбору**

Джим Коллинз, Мортен Хансен

**Управление жизненным циклом корпораций**

Ицхак Адизес

**Управляя изменениями**

Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной

жизни

Ицхак Адизес

Frederic Laloux

**Reinventing Organizations**

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

  
NELSON  
PARKER  
Фредерик Лалу

## Открывая организации будущего

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2016

**Информация**

**от издательства**

Научный редактор Евгений Голуб

*Издано с разрешения Frederic Laloux и Johannes Terwitte*

*На русском языке публикуется впервые*

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

**Лалу, Фредерик**

Открывая организации будущего / Фредерик Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

ISBN 978-5-00057-786-8

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.

*Все права защищены.*

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

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

© Frederic Laloux, 2014

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

### **Предисловие научного редактора**

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

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

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

Неужели мы обречены покорно принимать это повседневное

издевательство над здравым смыслом? Как долго потребители 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 в себя в дауншифтинге, стартапе или фрилансе.

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

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

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

В результате кропотливой работы Лалу, словно ученый-натуралист, обнаружил новый вид организаций. Эти организации он сравнивает с «пришельцами из иных миров», настолько их культура и принципы отличаются от того, к чему мы привыкли. За 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 одной из самых обсуждаемых книг по организационной культуре во всем мире.

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

*Евгений Голуб*

Введение

### **Становление новой организационной модели**

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

*Ричард Бакминстер Фуллер*

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

Научный метод — выдвижение гипотезы и последующая проверка — настолько глубоко укоренен в современном мышлении, что нам трудно представить себе, как можно до такой степени доверять авторитету и не

проверить. Неужели раньше люди были не так разумны, как мы сейчас? Однако, прежде чем строго осудить предков, зададимся вопросом: а не станут ли будущие поколения так же потешаться над нами? Не оказались ли и мы в плену упрощенного подхода к пониманию мира?

Есть все основания полагать, что так и есть. Для примера позвольте задать простой вопрос: сколько 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, но тем не менее это полностью автономные системы.

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

Как же такое могли забыть в медицинских кругах? Полагаю, это связано с особенностями современного мировоззрения: в иерархической картине мира управлять всем может только один мозг. Точно так же во главе любой организации должен стоять только один босс. В обиходе давно используются выражения «понимать сердцем» и «чуять 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 немыслимо, чтобы наша Богом сотворенная планета не была бы центром Вселенной.

### Ограниченность современных организационных моделей

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

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

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

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

В сфере образования сеть учебных заведений — начальных и средних

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

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

Современный принцип организации обусловил сенсационный прогресс человечества менее чем за два века — одно мгновение в истории развития нашего биологического вида. Ни одно из последних достижений в истории человечества не было бы возможно без организаций как форм сотрудничества. Однако теперь многие ощущают, что нынешний метод управления себя практически исчерпал. Мы все более разочаровываемся в работе и устройстве современных организаций. Многочисленные опросы неизменно свидетельствуют: для тех, кто трудится у подножия пирамиды, работа чаще сопряжена с гнетущим страхом и унылой рутинной, нежели с жадной творчеством и осмысленностью. Комиксы о Дилберте[1] стали значительным культурным явлением и могут многое рассказать о том, как далеко заходят организации, превращая коллективный труд в нечто жалкое и бессмысленное.

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

**Интуитивно мы чувствуем, что менеджмент устарел. Мы видим, что его традиции и установленный порядок в XXI веке выглядят нелепо. Поэтому от дремучих персонажей комиксов о Дилберте или эпизодов из сериала «Офис»[2] 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.

Вопросы, подтолкнувшие автора к исследованию

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

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

Для меня они представляют не только теоретический, но и вполне практический интерес. Все больше людей стремится создавать организации на основе человечности. Загвоздка в том, что мы не совсем понимаем, как это сделать. Многих из нас уже не нужно убеждать в назревшей необходимости обновления компаний, предприятий, школ и больниц. Все, что нам необходимо, — это вера, что такое возможно, и ответы на вполне конкретные вопросы. Иерархическая пирамида уже воспринимается как нечто устаревшее, но чем ее заменить? Как принимать решения? Хорошо, чтобы в принятии важных решений участвовали все, а не только начальство, но не приведет ли это к хаосу? Как быть с продвижением по службе и повышением заработной платы? Можно ли решать эти вопросы без интриг и политиканства? Как проводить собрания так, чтобы они были

продуктивными и поднимали настроение участникам? Как сделать, чтобы на совещаниях мы высказывались искренне, а не только руководствуясь эгоистическими побуждениями? Как во всем, что мы делаем, руководствоваться важнейшей целью и при этом не давать волю цинизму, которым нередко пронизаны велеречивые программы многих компаний? Нам не нужна некая великая концепция организации нового типа. Нам нужны конкретные ответы на множество возникающих вопросов.

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

**Питер Друкер**

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

Нынешний финансовый кризис может оказаться всего лишь одним из первых толчков, предвещающих грядущее мощное землетрясение. Не будет преувеличением утверждать, что само выживание множества видов, экосистем и всего человечества зависит от нашей способности подняться на более высокую форму сознания, чтобы, научившись сотрудничать на новом уровне, приняться за оздоровление наших отношений с внешним миром и уменьшение уже причиненного нами вреда.

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

Эйнштейну принадлежит утверждение, что ни одна проблема не решается на том уровне сознания, на котором она возникает. Возможно, нам требуется достичь нового уровня сознания, прийти к новому мировоззрению, чтобы заново изобрести принципы организации совместного труда людей. Для кого-то мысль, что общество способно изменить мировоззрение и с помощью нового мировоззрения создать принципиально новый тип организации, покажется нелепой. Тем не менее

в истории человечества все происходило именно так, а сегодня налицо все признаки того, что очередная смена образа мышления, равно как и организационной модели, уже не за горами.

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

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

Специалисты в области психологии развития могут 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>3</sup> и которые имеют как минимум *пятилетний опыт* работы в рамках *организационной структуры, а также методы работы, внутренние процессы и культуру, в значительной мере согласующиеся с характеристиками новой ступени развития.*

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

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

Я также с удивлением обнаружил: эти организации даже не подозревают о существовании друг друга. Если удастся найти первопроходцев, думал я, то они непременно будут обмениваться идеями и опытом, зная, что не одиноки. Но, напротив, они, как правило, с восторгом узнавали, что не единственные подвергают сомнению традиционные методы менеджмента. Мне пришла в голову шутливая мысль: все эти организации похожи на миролюбивых инопланетян из старых телесериалов. Они уже давно живут среди нас, наделенные сверхъестественными способностями, но никем не опознанные и полностью изолированные друг от друга. Возможно, их время уже пришло;

возможно, мы наконец-то готовы видеть их такими, какие они есть, — не дружелюбными, но неуклюжими чудаками, а подлинными новаторами, передовыми отрядами из нашего общего будущего.

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

ключевые комплексные организационные процессы, например стратегия, маркетинг, продажи, производственные операции, формирование бюджета и контроль;

основные процессы в области управления кадрами, в том числе подбор кадров, обучение, аттестация, оплата труда;

важнейший повседневный порядок работы, например совещания, организация информационных потоков и рабочих помещений.

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

Внимание, спойлер

Каждая из изученных мною новаторских организаций удивительна сама по себе и заслуживает, чтобы ее историю изложили в отдельной книге. Но прежде всего меня интересовало, станет ли данное исследование чем-то большим, нежели коллекцией практических примеров. Есть ли какие-нибудь закономерности и общие черты, указывающие на наличие новой, внутренне сбалансированной модели? Можно ли считать первопроходцев не просто вдохновителями, но эталоном для тех, кто полон решимости создавать новые, более 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 внутренне сбалансированная организационная модель и ее можно описать в деталях. Это не теоретические выкладки, не утопическая идея, а конкретный способ управления организациями с высоты более совершенной ступени сознания. Если признать, что эволюции человека присуща направленность, то получим нечто исключительное: перед нами прообраз будущего всех организаций, прообраз будущей трудовой деятельности как таковой.

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

### Необходимые условия (часть III)

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



отношений и как увлечь коллег на новый путь? Этим и другим вопросам посвящена третья часть книги.

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

## Часть 1 **ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ИСТОРИЧЕСКОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ**

### Глава 1.1

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

Видеть — не значит понимать, понимать — значит видеть! Вы видите вещи не такими, какие они есть, а такими, какие вы есть.

*Эрик Баттерворт*

Можем ли мы создавать организации, не пораженные слишком хорошо знакомыми нам болезнями? Организации, свободные от политиканства, бюрократии и внутрикорпоративной борьбы. Организации, где сотрудники не пребывают в вечном стрессе, не выгорают на работе, не покоряются обстоятельствам с равнодушием, не испытывают негодования или горькой апатии. Компании, где «наверху» не напускают на себя важный вид, в то время как «внизу» работают, как каторжные. Можно ли открыть организационный принцип заново, изобрести новую модель, которая сделает наш труд более продуктивным, приносящим настоящее удовлетворение и исполненным подлинного смысла? Можем ли мы очеловечить места работы — школы, больницы, коммерческие и некоммерческие предприятия, — чтобы наши таланты раскрывались, а нашим склонностям и призванию 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 психологических потребностей к самоактуализации. Другие смотрят на развитие через призму *мировоззрения* (среди прочих — Гейсерт), *когнитивных навыков* (Пиаже), *ценностей* (Грейвз), *морального развития* (Кольберг, Гиллиган), *самоосуществления* (Левинджер), *духовности* (Фаулер), *лидерства* (Кук-Гройтер, Киган, Торберт) и так далее.

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

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

Каждый переход на новую ступень сознания открывает новую эру в истории человечества. На каждом стыке эпох меняется все: общество (от семейных групп к племенам, империям и национальным государствам), экономика (от собирательства к садоводству, земледелию и промышленному производству), структура власти, место религии в жизни общества. И лишь один аспект эволюции не привлек пока должного внимания исследователей: с выходом на очередную стадию самосознания происходит прорыв в нашей способности к сотрудничеству, каждый этап

развития приносит с собой новую модель организации. Организации в том виде, в котором они на сегодняшний день нам известны, — просто выражение нынешнего мировоззрения, текущей стадии развития. Прежде были другие модели, и все свидетельствует, что в будущем моделей станет еще больше.

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

1

Это самая ранняя стадия развития человечества, приходящаяся на период примерно 100–50 тысяч лет до н. э., когда мы жили небольшими группами, связанными узами родства (подобные сохранились до наших дней в отдаленных уголках мира; им мы и обязаны нашими знаниями об этой стадии). Такие группы обычно объединяли не более нескольких десятков человек. Если их становилось больше, группа утрачивала дееспособность, поскольку возможности людей поддерживать сложные отношения были весьма ограничены. Человеческое «я» (эго) сформировалось не полностью, люди не вполне отделяли себя от других и от окружающей среды (этот момент побуждает многих романтизировать древнейший период, видеть в нем блаженную свободу от жесткого

дуализма. При этом игнорируется чрезвычайно высокий уровень насилия и убийств). Основой существования служило собирательство, для чего не требовалось никакого разделения труда (за исключением того, что на женщинах лежало вынашивание и воспитание детей). Таким образом, никакой модели организации на этой стадии не имелось. Кроме того, внутри группы не существовало иерархии, не было старшего, вождя, лидера.

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

### Магическая, или Пурпурная, парадигма

#### 2

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

### Импульсивная, или Красная, парадигма

#### 3

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 умру*. Мир на этой стадии сознания видится опасным местом, где удовлетворение потребностей зависит от того, насколько ты силен и крут. Сила становится мировой валютой. *Если я сильнее тебя, то могу требовать удовлетворения своих потребностей; если ты сильнее меня, я тебе подчинюсь в надежде, что ты обо мне позаботишься*. Эмоциональный диапазон все еще очень ограничен, и люди часто выражают свои потребности через вспышки гнева и 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 простираться в будущее путем использования простых стратегий, основанных на силе, манипулировании или подчиненности. Простые причинно-следственные связи, например награды и наказания, уже понятны. Мышление сформировано противоположностями, создающими черно-белую картину мира, например «сильный/слабый», «как я хочу / как ты хочешь».

После формирования ощущения собственного «я» (эго) становится возможной дифференциация повседневных занятий, другими словами, осмысленное разделение труда. Теперь есть вождь и есть рядовые. На исторической сцене появляется рабство в самых разнообразных формах, поскольку появляется возможность выделить определенные задачи и поручить их выполнение врагам из соседних племен, побежденным и обращенным в рабство. Исторически это привело к появлению вождей,

управлявших уже не сотнями, а тысячами и десятками тысяч людей. Импульсивный Красный способ действовать до сих пор используется взрослыми представителями человечества во многих родоплеменных сообществах и в бедных кварталах развитых обществ, когда в силу обстоятельств дети не получают адекватного воспитания, позволяющего подняться выше этой стадии. Для каждой парадигмы существует свое место и время, свой контекст, в котором она наиболее приемлема. Импульсивная Красная парадигма наиболее соответствует враждебной окружающей среде: военные действия, гражданские войны, разрушающиеся государства, тюрьмы или трущобы с их жестокими нравами.

### Красные организации

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

Каковы характеристики Красных организаций? Они держатся на непрерывном злоупотреблении силой и властью в межличностных отношениях. Хорошая метафора для них — волчья стая. Точно так же, как альфа-волк использует силу, когда ему нужно поддержать свой статус в стае<sup>4</sup>, вождь Красной организации должен демонстрировать всеподавляющую власть и подчинять каждого своей воле, чтобы сохранить свое положение. Если власть вожака на мгновение окажется под сомнением, кто-то немедленно попытается одолеть его. Чтобы поддерживать хоть какую-то стабильность, вождь окружает себя членами семьи (предположительно более лояльными) и покупает их преданность долей от добычи. Каждый его приближенный в свою очередь так же присматривает за своими людьми и держит их в повиновении. Формальной иерархии в организации не существует, нет и названий должностей. Импульсивные Красные организации не слишком хорошо структурированы по следующей причине: они редко могут удержать в повиновении людей, отделенных от вожака более чем на три-четыре уровня. Хотя Красные

организации могут быть необычайно могущественны (особенно во враждебной окружающей среде, когда организации более поздних стадий склонны разрушаться), они по сути своей весьма ненадежны из-за импульсивного характера поступков их членов (*я хочу это, и я это возьму*). Вождь должен регулярно прибегать к публичной демонстрации жестокости и наказаниям, поскольку только страх и подчинение удерживают организацию от развала. Часто внутри нее циркулируют мифические истории об абсолютной власти вождя, 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

5

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

В Конформистском Янтарном сознании гораздо глубже укоренено и



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

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

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

«Забота и участие распространяются от меня к группе — но не далее! Если ты член группы, разделяешь мою, скажем так, мифологию, идеологию, тогда ты тоже, можно сказать, спасен. Но если ты принадлежишь к другой культуре, другой группе, другой мифологии, другому богу, тогда ты проклят»<sup>7</sup>.

На Конформистской Янтарной стадии сознания прежнее импульсивное Красное «я» способно к самодисциплине и самоконтролю, причем не только публично, но и наедине с самим собой. В Янтарных обществах распространены простые моральные ценности, основанные на общепринятом способе что-то делать, о котором говорят, что он правильный. Конформистское Янтарное мировоззрение статично, там все прозрачно и застыло, как в янтаре. Есть незыблемые законы для вот этого мира, и в нем есть вещи правильные и неправильные. Если ты поступаешь

правильно, то будешь вознагражден в этой жизни или в следующей. Если ты поступаешь или говоришь неправильно, ты будешь наказан или даже отвергнут группой — и, вероятно, в дальнейшем пострадаешь. Люди усваивают правила и мораль, чувствуют вину и стыд, уклоняясь от них. Авторитет, устанавливающий, что правильно, а что нет, теперь связан с социальной ролью, а не с сильной личностью (как в Красной парадигме). Этот авторитет — священник в облачении, и не важно, что он за человек: форма определяет авторитет.

Любая значительная перемена в мировоззрении, например смена Красной стадии сознания на Янтарную, одновременно и дает свободу, и пугает. Чтобы чувствовать себя в безопасности в мире причинно-следственных связей, линейного времени, учета точек 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 и сексуальных норм. Говоря проще, в Конформистском Янтарном обществе может оказаться очень неприятно быть женщиной, гомосексуалистом, членом касты неприкасаемых или свободомыслящим человеком.

### Янтарные организации

Появление Янтарных организаций привело к двум существенным новаторским достижениям: отныне организации могли заниматься *среднесрочным и долгосрочным планированием*, а также создавать *стабильные организационные структуры, устойчивые и способные к масштабному развитию*. Соединив оба достижения, получим организации, способные достигать невиданных доселе целей, превосходящих самые смелые мечты Красных организаций. Исторически именно Янтарные

организации построили грандиозные системы орошения, пирамиды и Великую Китайскую стену. Конформистские Янтарные организации завели регулярное морское сообщение, фабрики и плантации в колониях. В соответствии с этой парадигмой создана католическая церковь — возможно, именно она стала моделью Янтарной организации для западного мира. По тому же образцу создавались первые крупные корпорации времен промышленной революции. Янтарные организации широко представлены и сегодня: большинство государственных учреждений, школ, религиозных учреждений, а также армия придерживаются Конформистских Янтарных принципов.

Янтарное открытие № 1: долгосрочная перспектива (стабильные процессы)

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

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

На индивидуальном уровне люди, действующие на основании Янтарной парадигмы, стремятся к порядку и предсказуемости, а к переменам относятся с подозрением. То же самое справедливо для Янтарных организаций, исключительно хорошо приспособленных к стабильной окружающей среде, где будущее можно планировать на основании прошлого опыта. Они исходят из неявного предположения, что существует только один правильный способ все делать, а мир неизменен или должен быть таковым. То, что работало в прошлом, должно работать и в будущем. Если обстоятельства меняются и метод *«мы всегда так делаем»* больше не действует, Янтарным организациям трудно принять

необходимость перемен. Убеждение, будто существует только один правильный путь, затрудняет успешную конкуренцию для Янтарных организаций. Исторически они стремятся к доминированию и монополии, а не к соревнованию, поэтому Янтарные организации до сих пор склонны воспринимать конкуренцию с подозрением.

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

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

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

**Генри Форд**

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

Еще раз опоздал — будешь отстранен от работы на день. Еще раз — тебя уволят.

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

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

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

### Социальная маска

Большая численность и стабильность Янтарных организаций возможны потому, что люди на Конформистской Янтарной стадии сознания довольствуются своим и не стремятся урвать побольше. На этой стадии сознания люди отождествляют себя со своими социальными ролями, с

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

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 анклавов, и каждая группа с подозрением следит за другой со своей сторожевой башни. Внутреннее взаимное доверие Янтарные организации обычно пытаются восстановить через контроль: создаются процедуры, которых вынуждены придерживаться все, независимо от подразделения.

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

Конкурентная, или Оранжевая, парадигма

8

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[3]. Механизм этот можно исследовать и понять, как он работает изнутри, каким законам природы подчиняется. Нет ничего абсолютно правильного и абсолютно неправильного, есть вещи, которые просто работают лучше, чем другие. Мерилом для принятия решений становится не мораль, а эффективность. *Чем лучше я понимаю, как устроен мир, тем большего успеха могу достичь, а лучшее решение то, которое дает оптимальный результат.* Цель жизни — обогнать, преуспеть в социально приемлемых формах, сыграть как можно лучше теми картами, которые тебе сданы.

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

«Человеку дают три стакана прозрачной жидкости и сообщают, что их можно смешать так, чтобы получился желтый цвет. Ребенок на конкретно-операциональной стадии интеллекта[4] просто начинает бессистемно смешивать жидкости. Подросток на формально-операциональной стадии[5] 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 возможности всех этих миров, открывающихся перед мысленным взором. Это “возраст разума и революций”»<sup>9</sup>.

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

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



Однако каждое мировоззрение при взгляде с более высокой ступени развития обнаруживает и темные стороны. Темную сторону Конкурентной Оранжевой парадигмы трудно не заметить: алчность крупных корпораций, недальновидная политика, основанная на сиюминутной выгоде, избыточная долговая нагрузка, культ потребления, бездумная эксплуатация невозполнимых ресурсов планеты и экосистем. Что не отменяет, конечно, огромную степень свободы, которую принес нам подъем на эту стадию развития сознания. Мы ушли от мысли, что авторитет всегда знает правильный ответ (новый тип мышления опирается на совет эксперта, с новой точки зрения показывающего сложные механизмы мироустройства). Оранжевая парадигма привносит здоровую долю скептицизма в стремление объяснить мир одним-единственным определенным образом и впервые позволяет отправиться на поиски истины, не обращая внимания на религиозные догмы и политические авторитеты и не рискуя при этом жизнью. 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 это, Янтарное — социальную группу и этнос, то Оранжевое позволяет перейти к мироцентричности.

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

Взгляд на мир с Оранжевой ступени развития сознания предельно материалистичен: реально только то, что можно увидеть и потрогать. Конкурентная Оранжевая парадигма подозрительна к любым формам духовного и потустороннего, потому что на этой стадии трудно поверить во

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

#### Оранжевые организации

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

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

#### Оранжевое открытие № 1: новаторство

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

развитие продуктовых категорий. Янтарные организации приводятся в действие *процессами*, Оранжевые организации — *процессами и проектами*.

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

Оранжевое открытие № 2: ответственность

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

**Наполеон Бонапарт**

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

организация надеется только на кнут, Оранжевая — еще и на пряник.

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

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

Возьмем, к примеру, процесс утверждения и пересмотра бюджета. Бюджет определяет цели для всех и каждого в организации и оставляет исполнителям место для маневра. В теории это абсолютно разумный подход. Но любой, кто участвовал в процессе, знает, как быстро он начинает давать сбой. Топ-менеджмент требует от подразделений предоставить видение бюджета, в ответ сотрудники занимают глухую оборону и начинают вести торг: они стремятся утвердить самый низкий уровень показателей, чтобы наверняка достичь 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 экселевскими табличками с фиктивными прогнозами, продиктованными страхом несоответствия нужным цифрам. Таким образом, процесс бюджетирования не достигает основной цели — сделать людей ответственными и мотивировать их на достижение результата.

Оранжевое открытие № 3: меритократия

Оранжевые организации приняли в качестве исходного условия революционный принцип меритократии — системы, согласно которой статусное отличие люди получают благодаря способностям. Теоретически взойти по карьерной лестнице теперь может каждый, и при этом никто не обречен вечно оставаться на одной и той же должности. Курьер может стать CEO[6], 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 организмы, где он принесет максимум пользы организации в целом. Подъем от расслоения общества на Янтарной стадии к меритократии Оранжевой стадии вызвал к жизни современную службу HR со всем набором инструментов, включающим оценку результатов деятельности персонала (performance appraisals), систему материального поощрения (incentives), планирование людских ресурсов, хедхантинг, тренинги по развитию лидерских качеств, планирование карьеры и т. д.

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

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

**Бадди Кейн, «король недвижимости» из фильма «Красота по-американски»[7]**

Меритократия обычно отказывается от символов социального статуса. Обязательная униформа, которая используется для наглядного обозначения ранга, отвергается, принимается более свободный бизнес-стиль. Поскольку, двигаясь по карьерной лестнице, сотрудники часто меняют должности, Конформистское Янтарное сращение личности с местом работы и рангом в иерархической пирамиде слабеет. Вместо этого люди склонны надевать профессиональные маски. Каждый всегда должен выглядеть так, будто занят важным делом, но при этом спокоен, компетентен и владеет

ситуацией. Рациональность превыше всего: наши чувства, сомнения и мечты должны скрываться за маской, чтобы не сделать нас уязвимыми в конкурентной борьбе. Наша идентичность более не связана с рангом и титулом, вместо этого она сливается с потребностью выглядеть преуспевающими, готовыми к очередному карьерному шагу вперед.

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

#### Организации как машины

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

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

бывают безжизненными и бездушными.

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

#### Теневые стороны Оранжевой парадигмы

Чем ярче свет новой стадии развития, тем более темную тень он отбрасывает. Одна из теневых сторон Оранжевой стадии — оголтелое стремление к новизне. Предприниматели не только обслуживают все наши базовые потребности, они пытаются *создавать потребности*, больше и больше потребностей. Это помогает питать иллюзию — чем больше у нас чего угодно (имущества, одежды по последним веяниям моды, средств омолаживания тела), пусть в действительности мы в этом не нуждаемся, тем более мы счастливы и довольны жизнью. Не сразу, но постепенно становится ясно, сколь многое в экономике основано на вымышленных потребностях и нежизнеспособно как с финансовой, так и с экологической точки зрения. Мы достигли стадии, когда рост происходит ради роста. Медицинский эквивалент — онкологическое заболевание.

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

#### Виктор Франкл

Еще одна теневая сторона Оранжевого мировоззрения проявляется в том, что успех меряется исключительно деньгами и социальным признанием. Если принимать во внимание только рост чистой прибыли, если главное — достигнуть вершины, люди обречены испытывать чувство, что жизнь пуста. Характерная для Оранжевых организаций болезнь — кризис среднего возраста. Двадцать лет мы играем в эту игру, гонясь за успехом. А потом понимаем, что до вершины не добраться или что вершина — совсем не то, что нам нужно. Теоретически работа в Оранжевой организации может стать средством самовыражения и принести чувство удовлетворения. Но когда год за годом все сводится к целям и

цифрам, точкам контроля и дедлайнам, еще одной реструктуризации и созыву еще одной кросс-функциональной рабочей группы, поневоле в голову приходит вопрос о смысле всего этого. Появляется желание чего-то большего.

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

Плюралистическая, или Зеленая, парадигма

10

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

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



государства, свободу вероисповедания и демократию. Кен Уилбер (Ken Wilber) говорит об этом так:

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

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

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

[Демократия] также по любым меркам — радикально новая норма права. Древней Греции совершенно не свойственен подобный универсальный подход. Позволю себе напомнить, что в греческих “демократиях” один из трех жителей был или рабом, или женщиной, или ребенком. И аграрная экономика никак не могла поддержать отмену рабства»<sup>11</sup>.

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

местных сообществ.

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

Тем не менее и Зеленая парадигма не лишена противоречий. Она провозглашает, что все точки зрения заслуживают равного уважения, но пасует перед злоупотреблением терпимостью. Зеленым программам братской поддержки только изредка отвечают добром Красная эгоцентричность, Янтарная уверенность, что все так и должно быть, и Оранжевое презрение к тому, что считается идеализмом Зеленых.

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

### Зеленые организации

Плюралистический Зеленый взгляд на мир несовместим с властью и иерархией. В идеале Зеленым хотелось бы вообще избавиться и от того и от другого. Некоторые делают решительный шаг, отказываясь от Янтарной и Оранжевой моделей организации, и начинают с чистого листа. *Если при неравенстве во власти те, кто наверху, всегда управляют теми, кто внизу, тогда запретим иерархию и наделим каждого совершенно одинаковой властью. Пусть все сотрудники владеют компанией в равных долях и принимают решения путем консенсуса, пусть никто не занимает позицию лидера (или, если нужно, пусть лидеры сменяются путем ротации).* Некоторые экспериментаторы-радикалы пытались создать новое будущее в

соответствии с этими принципами, например внутри кооперативного движения конца XIX — начала XX в. (возникшего как ответ на вопиющее неравенство в результате промышленной революции) или в коммунах 1960-х гг. (вдохновленных контркультурами того времени). Оглядываясь на прошлое, мы понимаем, что подобные эгалитарные организации так и не смогли добиться заметных успехов в течение значительного периода времени<sup>12</sup>. Достижение консенсуса внутри большой группы людей в принципе сложно. Оно почти всегда оканчивается изнуряющими переговорами и приводит в тупик, и тогда, естественно, чтобы дело хоть как-то сдвинулось с места, начинаются закулисные игры и интриги. Власть нельзя просто устранить. Как Лернейская гидра, она может где угодно отрастить новые головы взамен утраченных.

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

#### Зеленое открытие № 1: расширение полномочий

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

Децентрализация и расширение полномочий — нелегкое искусство. Высший и средний менеджмент фактически просят 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>13</sup>. Эта процедура естественным образом стимулирует менеджера действовать как лидер-помощник.

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

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

**Культура организации ест стратегию на завтрак.**

**Питер Друкер**

Некоторые, впрочем, разочарованы таким открытием и только усмеваются при упоминании духовных ценностей. Это происходит потому, что у Оранжевых организаций в этом отношении существует некий пунктик: они непременно разрабатывают свой кодекс чести, развешивают его по стенам, выкладывают на сайт компании — и неизменно игнорируют, если он затрагивает показатель прибыли. Но в Зеленых организациях, где лидеры действительно следуют общепризнанным духовным ценностям, вы неожиданно встречаетесь с невероятно живой культурой, внутри которой сотрудники чувствуют: их действительно ценят, у них есть возможность

внести вклад в общее дело. Результаты часто впечатляют. Данные исследований, похоже, свидетельствуют, что организации, работающие на основе духовных ценностей, способны с большим отрывом опередить похожие организации<sup>14</sup>.

Большинство Зеленых организаций стремятся к высоким целям. Southwest Airlines не считает 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 персоналом: тренинги, культурные инициативы, всесторонняя обратная связь (оценка «360 градусов»), планирование преемственности управленческого персонала и исследования морального климата в коллективе.

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

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

Каждая крупная организация в наши дни публикует отчет о социальной ответственности. Зеленые организации считают социальную ответственность составной частью своих бизнес-процессов. Оранжевые,

напротив, обычно считают такие отчеты необходимой, но скучной формальностью. Социальная ответственность часто составляет самую суть миссии Зеленых организаций, обеспечивает высокий уровень мотивации, поощряет новаторство и усиливает корпоративный дух сотрудников. Зеленые компании взаимодействуют с поставщиками из развивающихся стран, чтобы улучшить местные условия работы: предотвратить использование детского труда, сократить выброс углекислого газа в атмосферу, уберечь от истощения водные ресурсы. Они борются за то, чтобы их продукция перерабатывалась, и сокращают до минимума количество упаковки.

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

### Семья как ведущая метафора

Если Конкурентная Оранжевая модель смотрит на организации как на машины, то основная метафора Плюралистической Зеленой модели — семья. Послушайте лидеров Зеленых организаций, и вы обязательно заметите, как часто это сравнение звучит в той или иной форме: сотрудники — *одна семья, они всегда вместе, готовы помочь друг другу и встать друг за друга*. В Southwest Airlines, SWA, одно из восьми обязательных предписаний — «принять семью SWA», что важно для демонстрации «души помощника» (a servant's heart). Компания DaVita, крупнейшая сеть центров диализа, которая весьма последовательно применяет Зеленые организационные принципы и практику<sup>15</sup>, использует другую метафору общности. Невзирая на большие размеры, эта компания говорит о себе как о *Городке*, а 41 тысячу сотрудников именует *гражданами*. Головной офис корпорации известен как «Дом» — Casa DaVita, а Кент Тири, председатель совета директоров и исполнительный директор (известный тем, что привел компанию от возможного банкротства в 1999 г. к нынешнему успеху благодаря Зеленой культуре), носит звание *мэра*.

### От Красной к Зеленой: сосуществование моделей организаций

Организации в том виде, в каком мы их знаем, — очень недавнее явление. Большую часть истории человеческого рода мы занимались охотой и собирательством, и можно с уверенностью предположить: для этого нам не требовалось ни электронной почты, ни совещаний по

бюджету. Если рассматривать историю в целом, мы совсем недавно перешли к эре земледелия, и даже тогда организация редко была чем-то большим, чем объединение, основанное на родственных отношениях. Только начиная со времен промышленной революции организации привлекли к работе значительную часть человеческих ресурсов. Менеджмент как предмет научного исследования известен не более полувека.

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

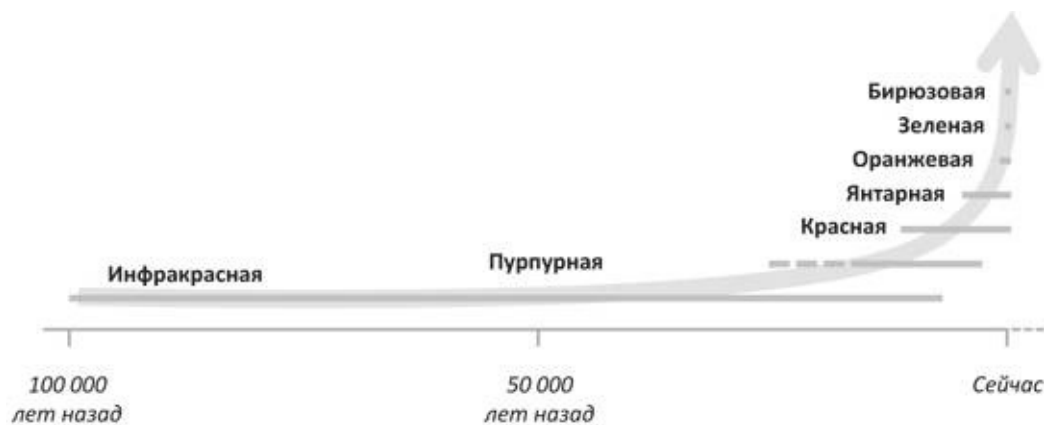


Иллюстрация демонстрирует еще один интересный момент. Никогда прежде за все время существования человечество не оперировало таким количеством различных моделей одновременно. Это касается и моделей организаций. В одном и том же городе мы при желании можем найти функционирующие бок о бок Красные, Янтарные,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

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

Таблица показывает нынешнее положение дел. В скором времени ожидается появление новой организационной модели.

## **Современные примеры**

### **Ключевые открытия**

#### **Метафора**

##### **КРАСНЫЕ организации**

Постоянное употребление власти вожаком с целью держать в повиновении подчиненных. Скрепляет организацию страх. Стремительная реакция на цели в краткосрочной перспективе. Процветают в неупорядоченной окружающей среде

Мафия

Уличные банды

Незаконные вооруженные формирования

Разделение труда

Право лидера принимать решение

Волчья стая

##### **ЯНТАРНЫЕ организации**

Чрезвычайно формализованные роли внутри иерархической пирамиды. Менеджмент — сверху вниз, управление и контроль (что именно сделать и как именно сделать). Стабильность при неукоснительном соблюдении порядка выполнения процессов превыше всего. Будущее состоит в повторении прошлого

Католическая церковь

Армия

Большинство госучреждений

Система образования

Формализованные роли (стабильные и регулируемые иерархии)

Процессы (действия в долгосрочной перспективе)



Армия

ОРАНЖЕВЫЕ организации

Цель — победить в конкурентной борьбе, получить прирост и прибыль. Новаторство — способ вырваться вперед. Управление по целям (управление и контроль — что именно сделать, свобода — как именно сделать)

Международные корпорации

Частные школы

Новаторство

Ответственность

Меритократия

Машина

ЗЕЛЕНЫЕ организации

Внутри традиционной иерархической пирамиды внимание сосредоточено на культуре и расширении полномочий, чтобы сотрудники были чрезвычайно высоко мотивированы

Организации, несущие определенную культуру («Юго-восточные авиалинии» (Southwest Airlines), «Бен и Джерри» (Ben & Jerry's))

Расширение полномочий

Культура, основанная на разделяемых всеми сотрудниками духовных ценностях

Увеличение числа заинтересованных сторон

Семья

БИРЮЗОВЫЕ организации

???

???

???

## Глава 1.2

### **О стадиях развития**

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

*Ник Петри*

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

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

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

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

#### Сложность развития человечества

Этапы и цвета — всего лишь абстракция, подобно географическим картам, которые суть всего лишь упрощенное изображение Земли. Однако абстракции позволяют выделить характерные черты стоящей за ними сложной реальности, что помогает ее понять. В предыдущей главе я сделал краткий обзор человеческой эволюции и, описывая этап за этапом, мог невольно создать впечатление, будто люди (или общества) действуют строго в рамках одной парадигмы. Но результаты исследований — спасибо им! — неоспоримо свидетельствуют: человеческие существа на удивление сложны, и свести сознание к одной стадии невозможно.

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

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

По этой причине меня коробит, когда я слышу, как кого-то называют Зеленым, или Оранжевым, или Янтарным. В лучшем случае можно говорить (я постоянно придерживаюсь этой терминологии), что в определенный момент человек «действует на основе» одной из моделей. Дон Бек, ученик эволюционного психолога Клэра Грейвза, использует весьма глубокую аналогию. Если бы эволюция была музыкой, стадии

развития были бы нотами, звучащими с определенной частотой. Тогда человеческие существа — струны, на которых можно сыграть много разных нот. Диапазон, которые они могут передать, зависит от диапазона напряжений, к которому они научились приспосабливаться.

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

Подъем на новый уровень

**Каждый вызов, который бросает вам жизнь, это распутье. У вас есть возможность выбрать — идти назад, идти вперед, сдаться, открыть новый путь.**

**Ифеани Энок Онуоха**

Что заставляет человека открыть для себя более позднюю, более сложную стадию? Согласно исследованиям, рост сознания по вертикали всегда происходит как следствие серьезной жизненной проблемы, которую нельзя решить в рамках привычного мировосприятия. Когда мы сталкиваемся с таким вызовом, подход может быть двояким: либо мы дорастаем до более сложного взгляда на мир, предлагающего решение проблемы, либо можем попытаться игнорировать проблему, еще сильнее цепляясь за привычное видение мира (или даже опускаясь до успокаивающей простоты более ранней модели).

Возьмем подъем от Конформистской Янтарной к Конкурентной Оранжевой стадии. Когда человек чувствует принадлежность к нескольким группам (скажем, семья, друзья, работа и церковь) и нормы двух или более групп начинают противоречить друг другу, конформистский взгляд на мир истощает себя. Нечто не может быть одновременно правильным и

неправильным. В качестве ответной меры можно вернуться к единственному набору правил, выбрав одну группу и отвергнув остальные. Но так же можно подвергнуть сомнению существование абсолютных правил.

Когнитивно, психологически и морально переход на новую стадию — подвиг. Требуется немалая отвага, чтобы отказаться от устаревших незыблемых истин и освоить новый взгляд на мир. Некоторое время все вокруг будет казаться беспорядочным и ненадежным. Вам грозит одиночество, поскольку в процессе перехода можно утратить близкие отношения с друзьями и семьей, которые более не могут рассчитывать на вас. Дорастать до новой формы самосознания — всегда очень личный, уникальный и отчасти мистический процесс. Никого даже с самыми благими намерениями нельзя насильно заставить развить самосознание. Это суровая правда коучей и консультантов, которым хотелось бы верить, что они одной силой убеждения способны помочь лидерам организаций усвоить более сложный взгляд на мир. Все, что можно сделать, это создать подходящую среду, благоприятную для освоения следующих стадий. Если кто-то окружен равными по положению людьми, уже видящими мир с более сложной точки зрения, и находится в среде, безопасной для исследования своих внутренних конфликтов, то шансы, что человек сможет совершить такой скачок, повышаются<sup>1</sup>.

#### Поэтапное развитие применительно к организациям

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

Если босс может свободно, по своей прихоти, принять решение об увеличении или уменьшении заработной платы, это согласуется с Импульсивной Красной парадигмой.

Если заработная плата фиксирована и связана с уровнем сотрудника в иерархии (или дипломом сотрудника), это похоже на Конформистскую Янтарную модель.

Система выплат с акцентом на индивидуальное стимулирование, если сотрудник достигает поставленных целей, по всей видимости, возникает благодаря Конкурентному Оранжевому мировоззрению.

Бонусы для всей команды хорошо сочетаются с Плюралистическим Зеленым взглядом на мир.

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

**Клэй Ширки**

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

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

Тяга руководства — вниз и вверх

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

Ясно, что организация не может развиваться за границами той стадии, на которой находится руководство. Особо показателен в этом смысле процесс определения общих для всех духовных ценностей и формулировки задачи организации. Поскольку этот внутренний процесс со временем возникает в любой организации, Оранжевые лидеры все сильнее чувствуют потребность в команде, разделяющей общие духовные ценности и общую задачу. Но оглядка на ценности и задачу имеет смысл только внутри Плюралистической Зеленой парадигмы. В Оранжевой критерием решений служит успех: *выбираем то, что приносит выручку или прибыль*. В Оранжевых организациях руководство теоретически может отдавать должное принципам. Но на практике, если придется выбирать между прибылью и ценностями, лидеры предсказуемо предпочтут первое и откажутся от культуры (в данном случае основанной на ценностях), которая порождена следующей стадией развития человеческого сознания<sup>2</sup>.

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

#### **Уэйн Дайер (Wayne Dyer)**

Тяга лидеров к своей стадии самосознания проявляется по-разному: они могут тянуть «назад» от более поздних процессов (признавая их неэффективными, как в приведенном примере), но могут также толкать «вперед». Структура, внутренние процессы и культура, которые они выстраивают, помогают сотрудникам принять манеру поведения, характерную для более сложных моделей, суть которых отдельные личности пока еще не полностью усвоили. Представим, что я менеджер среднего звена, вззирающий на мир по большей части с Конформистской Янтарной точки зрения. Мой естественный стиль управления строго иерархичен: подчиненным в точности сообщают, что и как они должны исполнить. Предположим, что работаю я в Зеленой организации и начальники побуждают меня наделять широкими полномочиями тех, кто работает со мной. Я вижу, как вокруг остальные менеджеры дают подчиненным большую свободу действий. Дважды в год я получаю всестороннюю обратную связь (оценку «360 градусов»), включающую мнение моих непосредственных подчиненных, и узнаю, как хорошо я справляюсь с наделением подчиненных полномочиями (что отражается на моем вознаграждении). Каждые шесть месяцев меня просят сесть вместе с командой и обсудить, насколько наша работа соответствует вполне реальным, ощутимым в повседневной практике ценностям компании (включающим и расширение полномочий). Под влиянием мощного воздействия Плюралистических Зеленых внутренних процессов и культуры

я, весьма вероятно, усвою кое-что из навыков и поведения Зеленого менеджмента. Окружающая среда потянет меня наверх, заставит действовать более сложными путями, чем действовал бы я, предоставленный самому себе и владеющий привычными инструментами менеджмента. И, вполне возможно, через какое-то время, когда я буду готов, контекст поможет мне вырасти и на самом деле принять новую парадигму.

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

### Глава 1.3

#### **Эволюционная Бирюзовая стадия**

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

*Джон Нейсбит*

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

#### **Уильям Торберт**

Следующая стадия человеческого развития соответствует «самореализации» по Маслоу и называется по-разному — аутентичной, интегральной или Бирюзовой<sup>1</sup>. Эта ступень — последняя в созданной Маслоу иерархии потребностей (хотя позже он упоминал еще об одной потребности — «превзойти себя»). Однако другие исследователи и мыслители абсолютно уверены, что на этом эволюция не останавливается (см. Приложение 2, где дано краткое описание последующих стадий). Как бы там ни было, Маслоу и другие авторы согласны с тем, что на пути человечества подъем от Зеленой парадигмы к Бирюзовой — момент исключительной важности. Он важен настолько, что Грейвз и другие ученые после проявления признаков Бирюзовой парадигмы стали использовать термин «первый виток сознания» для всех стадий вплоть до Зеленой и «второй виток» — для стадий, начинающихся с Бирюзовой. Те, кто находится на стадиях «первого витка», полагают, что их мировоззрение — единственно верное, а все остальные опасно заблуждаются<sup>2</sup>. Люди, перешедшие на Бирюзовую стадию, впервые в



истории способны принять мысль: существует эволюция сознания, есть некий импульс развития, позволяющий выработать еще более сложные и тонкие способы взаимодействия с миром (отсюда прилагательное «эволюционная», которое я использовал для определения этой стадии).

### Укрощение страхов эго

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

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

### Хафиз

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

## Внутренняя правота как компас

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

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

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

Жизнь как разворачивающийся перед нами путь

**Я стала собой наконец. Надо было**

**многим зимам, летам, местам смениться.**

**Меня смешали и растворили,**

**я носила чужих людей лица.**

**Мэй Сартон**

До сих пор погоня за любовью, признанием и успехом медленно, но уверенно формирует наши судьбы. Мы неизменно заканчиваем тем, что, говоря словами Мэй Сартон, носим лица чужих людей. В Бирюзовой парадигме наше путешествие к внутренней правоте требует некоторого самоанализа, чтобы понять, кто мы и каков смысл нашей жизни. Конечная цель — не быть преуспевающим или любимым, но стать наиболее точным выражением самого себя, жить в своем настоящем виде, уважать данный нам от рождения дар и призвание, служить человечеству и миру. В Бирюзовой парадигме жизнь рассматривается как путь личного и коллективного раскрытия навстречу собственной истинной природе.

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

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

Чтобы ощутить разницу между двумя сознаниями, требуется время. Нелегко ощутить происходящее за пределами того опыта, который я называю своей жизнью, почувствовать более глубокую и настоящую жизнь, которая ждет, когда ее существование признают»<sup>3</sup>.

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

парадигмы: «У него есть амбиции, но он не амбициозен».

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

#### Ставка на сильные стороны

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

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

#### Умение справляться с превратностями судьбы

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

**Деннис Бакке**

Когда жизнь видится путешествием в поисках нового, мы учимся

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

#### Мудрость за пределами рациональности

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

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

## Альберт Эйнштейн

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

Оранжевая современная научная точка зрения недоверчива к эмоциям, якобы препятствующим рациональному мышлению. Зеленое мировоззрение иногда чревато другой крайностью — полным отрицанием так называемого левополушарного, аналитического подхода в качестве метода принятия решений в пользу правополушарного наития. Бирюзовая парадигма обладает счастливой возможностью использовать все методы познания: есть идеи, которые может выработать аналитический подход, есть своя мудрость и в эмоциях, если мы научимся вникать в них: *почему я зол, испуган, целеустремлен или возбужден? Что это открывает во мне или в ситуации, которая сейчас разворачивается?*

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

Многие верят, что есть ответы, которые можно найти в глубоко лежащих источниках нашей души. Различные древние традиции и трансперсональная психология учат, что если мы не просто задаем вопрос, а живем им, вселенная во всей полноте от избытка может дать нам ключ к решению там, где не ждем, в случайном стечении обстоятельств или в словах и образах, возникающих в снах и медитациях. Необычные состояния сознания — медитация, созерцание, видения, «опыт потока», пиковые переживания — доступны на любой стадии развития сознания. Но на Бирюзовой стадии используют эти практики регулярно, углубляя собственный опыт подобных переживаний и получая доступ ко всему спектру человеческого опыта<sup>4</sup>.

Другой когнитивный прорыв Бирюзовой парадигмы — это способность разума к парадоксальному мышлению, выход за пределы простого «или — или», обращение к более сложному «и то и другое». Хорошая иллюстрация — вдох и выдох. В мышлении типа «или — или» мы воспринимаем их как противоположности. В мышлении типа «и... и...» «оба сразу» — это два элемента, дополняющие друг друга: чем больше мы вдохнем, тем больше выдохнем. На примере дыхания парадокс уловить

легко. Куда менее очевидны великие парадоксы жизни, которые мы начинаем по-настоящему понимать, только достигнув Бирюзовой стадии развития сознания: свобода и ответственность, одиночество и единение, забота о себе и забота о других.

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

### Стремление к целостности

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

На Бирюзовой стадии вступает в права наша глубинная тяга к целостности — собрать воедино эго и все то, что лежит глубоко внутри нас, объединить разум, тело и душу, развивать и женское, и мужское, быть цельным в отношениях с остальными и восстановить изломанные отношения с жизнью и природой. Часто подъем на Бирюзовую стадию развития сознания приходит вместе с открытием трансцендентного духовного мира и глубинного ощущения того, что на некотором уровне мы все соединены как части единого целого. Учась быть полностью независимыми и верными себе, после многих этапов разотождествления мы парадоксально ощущаем, что в результате очень основательно и глубоко осознали себя частью всего вообще.

Там, где мы работаем сегодня, внутренняя разделенность поощряется, пусть даже неосознанно. Это входит в противоречие с жаждой целостности. На работе чрезмерно подчеркивается важность эго и рациональности, отрицается духовное и эмоциональное. Отсюда деление людей по департаментам, по рангу, происхождению или качеству работы, отделение профессионального от личного, отделение организации от конкурентов и экосистемы. Об этом говорят сами слова, которые мы

используем. В организациях часто заходит речь о «балансе работы и личной жизни» — замечание, показывающее, как мало жизни остается в работе, если мы отделяем себя от многого, что в действительности имеет значение. Для людей, перешедших на Бирюзовую стадию развития, эта разделенность на работе часто настолько болезненна, что они отказываются от любой организационной жизни ради того, чтобы работать на себя. Такова более приемлемая для них среда поиска целостности в отношении к самому себе и к другим.

#### Целостный подход к другим

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

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

#### Целостный подход к жизни и природе

И снова парадокс: чем упорнее мы учимся быть верными себе, соответствовать нашей уникальной самости, тем яснее идея, что мы лишь одно из воплощений чего-то большего, сложного переплетения жизни и сознания. Осознание может вызвать как восторг, так и боль: теперь мы действительно понимаем, насколько серьезно искажена наша связь с жизнью и природой. Мы стремимся восстановить эту связь не по причине моральной обязанности, а от внутреннего осознания, что *мы не отделены*



*от природы, а часть ее.* Нам видна глупость и самонадеянность человечества, ставящего себя выше остальной жизни, и мы пытаемся найти у природы соответствующее нам скромное место. Возобновление связей с жизнью и природой часто заставляет стремиться к более простой жизни, мы меньше обрастаем имуществом. Оно кажется нам необходимым ровно до тех пор, пока мы не понимаем, что богатеем не вещами, а отношениями, питающими душу.

Какой смысл все это может иметь для Бирюзовых организаций?

В первой главе мы выяснили, что каждая новая модель организации прошлых стадий развития приводила к результату, непредставимым в рамках предыдущей парадигмы развития. Некоторые исследователи — Клэр Грейвз, Уильям Торберт, Сьюзан Кук-Грейтер, Кейт Эйгель и другие — опытным путем установили еще один интересный феномен. Внутри данной организации (например, Оранжевой) эффективность сотрудника увеличивается по мере подъема по ступеням развития. Торберт, например, обнаружил, что стадия развития сознания топ-менеджмента в значительной мере определяет успех широкомасштабных программ преобразования корпорации (а лидеры, действующие с позиций Эволюционной Бирюзовой парадигмы, далеко опережают в успехе остальных)<sup>5</sup>.

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

«Я взял группу людей, думавших сходным образом, и ставил их в различные ситуации... где им требовалось решать задачи с несколькими возможными ответами. <...> Хотите верьте, хотите нет, но после первых же попыток я обнаружил любопытнейшее явление: [Бирюзовые] находили больше решений, чем все остальные вместе взятые. Они находили больше решений, чем [Красные] плюс [Янтарные] плюс [Оранжевые] плюс [Зеленые]. Я обнаружил, что качество их решений гораздо лучше... Я обнаружил, что в среднем Бирюзовой группе требовалось гораздо меньше времени, чем любой другой группе, чтобы прийти к решению»<sup>6</sup>.

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

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

**Ричард Барретт (Richard Barrett)**

Это обнадеживающее открытие даже не столько для личности, сколько для организаций, действующих согласно Бирюзовым принципам и процессам. Основываясь на том, что мы уже знаем о воздействии Бирюзового мировоззрения, можно сделать некоторые предположения, что свойственно Бирюзовым организациям. Укрощение эго может кардинальным образом изменить то, как мы выстраиваем организацию и управляем ею. Многие патологии крупных корпораций напрямую связаны с поведением испуганного эго. Это политические игры, бюрократические правила и процедуры, бесконечные совещания, паралич непрекращающегося анализа, лавина информации, секретность, выдача желаемого за действительное, игнорирование проблем, невозможность быть самим собой на работе, возведение барьеров между функциональными подразделениями компании и внутрикорпоративная борьба, сосредоточение власти на самом верху организации и так далее. У Бирюзовых организаций, в меньшей степени опирающихся на действия, продиктованные эго, есть надежда распрощаться с рядом корпоративных болезней. Если взять шире, сам подход к власти может быть фундаментально изменен. Когда страх сменяется доверием, может ли иерархическая пирамида оставаться в основе организационной структуры? Нуждаемся ли мы во всех этих правилах и стратегиях, мелочно детализированном бюджетировании, строго определенных целях, проектных планах, дающих нынешним лидерам ощущение контроля над ситуацией? Возможно, если убрать с пути страхи, присущие нашему эго, откроются куда более простые пути управления организациями.

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

Предположения, сделанные выше, основаны на том, что мы знаем о личностях, видящих мир через Бирюзовую призму. К счастью, сегодня мы

уже можем идти дальше всего лишь предположений. Вторая часть этой книги посвящена описаниям организаций, которые уже действуют на основании Бирюзовой парадигмы. В ней исследуются организационная структура, внутренние процессы и культура дюжины выдающихся новаторов и содержится детальное описание того, как Бирюзовая модель организации может выглядеть на практике. Это готовые модели, образцы для подражания, которые могут развивать и совершенствовать те из нас, чье призвание — помочь появиться на свет более человечным организациям, отвечающим нашим внутренним чаяниям.

## Часть 2

# **СТРУКТУРА, ПРАКТИКИ И КУЛЬТУРА БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

## Глава 2.1

### **Три открытия и одна метафора**

Нет ничего сильнее идеи, время которой пришло.

*Виктор Гюго*

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

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

### Новая метафора: организации как живые организмы

В Конкурентной Оранжевой парадигме организации описываются как машины. Плюралистические Зеленые организации используют другую метафору — семья. Некоторые основатели Бирюзовых организаций, описанных далее, ясно выражали потребность в новой описательной метафоре. Подход к организации как к машине уже кажется бездушным и сковывающим. Основателям Бирюзовых организаций не хочется играть

роль самого главного директора, который где-то наверху жмет на нужный рычаг, чтобы привести в движение людей, словно колесики в механизме. Метафора семьи с Эволюционной Бирюзовой точки зрения тоже неудобна. Семьи, как мы знаем, далеко не всегда выявляют самые лучшие черты нашей природы, чаще, чем нам бы того хотелось, они или слегка, или вовсе дисфункциональны. Возьмем конкретный пример. Если я ваш босс и вы отчитываетесь передо мной, предполагается ли при этом, согласно Зеленой метафоре, что я отец, а вы ребенок? Зеленое мировоззрение настаивает на заботливом, внимательном руководстве, но Бирюзовое говорит: в своей организации я никому не хочу быть отцом, даже заботливым и внимательным.

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

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

Три открытия Эволюционных Бирюзовых организаций

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

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

**Целостность.** Традиционно организации всегда поощряли сотрудников проявлять на работе только узкопрофессиональные качества, а остальные личностные черты оставлять за дверью. От нас требуют продемонстрировать мужественную решимость, уверенность в себе, силу, а

сомнения и слабости скрывать. Рационализм царствует, а эмоции, интуиция и выражение духовных потребностей нежелательны и неуместны. В Бирюзовых организациях, напротив, разработан набор согласованных практик, побуждающих заново обратиться к нашей внутренней целостности и быть на работе тем, кто мы есть на самом деле.

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

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

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

Организации — участники исследования

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

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

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

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

#### BSO/Origin

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

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

#### Buurtzorg

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

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

ESBZ (Evangelische Schule Berlin Zentrum, Берлинская Евангелическая школа)

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

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

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

*Металлургия — Франция — 500 сотрудников — Коммерческий сектор*

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

#### Heiligenfeld

*Психиатрическая больница — Германия — 600 сотрудников —*

### *Некоммерческий сектор*

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

### *Holacracy*

#### *Организационная операционная модель*

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

### *Morning Star*

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

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

### *Patagonia*

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

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

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

*Социальная служба — США — 4000 сотрудников — Некоммерческий*

сектор

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

Sounds True

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

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

Sun Hydraulics

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

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

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



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

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

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

Основываясь на полученных данных, мы можем не только подробно описать Эволюционную Бирюзовую модель, но и составить руководство для других организаций, которые захотят применять эти открытия на практике. Исследование позволяет провести различия между решениями,

применимыми ко всем типам организаций, и теми, которые следует адаптировать под специфику компании и отрасли.

## Глава 2.2

### **Самоуправление (организационные структуры)**

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

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

*Деннис Бакке*

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

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

Если вам кажется, что я преувеличиваю, примите во внимание исследование, которое предприняла в 2012 г. фирма Tower Watson, специализирующаяся на консалтинге в сфере управления персоналом. Чтобы оценить вовлеченность сотрудников (а равно и ключевые факторы,

влияющие на вовлеченность, например доверие к топ-менеджменту и ощущение заинтересованности руководства в благополучии работников компании), консультанты опросили 32 тысячи работников корпораций в 29 странах. Общее заключение: оказалось, что активно включены в рабочий процесс около трети сотрудников (35%). Гораздо больше людей безразличны к тому, чем заняты, или активно дистанцировались от своей работы (43%). Оставшиеся 22% не чувствовали какой-либо поддержки со стороны руководства. Результаты исследования вовсе не являются чем-то из ряда вон выходящим. Аналогичные исследования проводятся ежегодно, и в отдельные годы результаты бывают еще хуже. Гэри Хэмел, специалист по организациям, ученый и писатель, метко называет такие результаты опросов «позором менеджмента».

Плюралистические Зеленые организации стараются справиться с проблемой неравного распределения власти, активно наделяя полномочиями сотрудников в самом низу иерархической пирамиды и передавая им право принимать решения. Часто они добиваются гораздо более высокой вовлеченности сотрудников. Но если кто-то наверху делится полномочиями, то он должен быть достаточно мудр или благороден, чтобы расстаться с частью своей власти. А если бы власть не была игрой с нулевой суммой? Если бы мы смогли устроить организацию таким образом, так организовать внутренние процессы, чтобы никому не нужно было бы специально предоставлять право принимать решения, потому что, по умолчанию, каждый сотрудник уже наделен всеми полномочиями, а бесправных нет?

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

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

Пример: от Оранжевой парадигмы к Бирюзовой

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

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

Довольно скоро объединяющие медсестер и медбратьев организации начали сливаться, стремясь к увеличению масштаба: с 1990 по 1995 г., всего за пять лет, число их упало с 295 до 86. Шаг за шагом укреплялись позиции Конкурентной Оранжевой логики. Появилась специализация: одни сотрудники взяли на себя запись новых пациентов и стали определять наилучшие способы ухода, другие занялись планированием графиков работы и визитов медсестер и медбратьев. Колл-центры принимали звонки от пациентов. По мере роста организаций появились региональные менеджеры, наблюдающие за ежедневной работой медсестер и медбратьев. Чтобы обеспечить точность планирования и эффективность, были установлены нормативы времени лечебных процедур. В одной компании, например, на внутривенные вливания отводилось ровно 10 минут, на купание — 15 минут, перевязку — 10 минут, смену компрессионного чулка — 2,5 минуты. Чтобы сократить затраты, разнообразные способы лечения (отныне называемые «продуктами») распределялись в зависимости от квалификации, необходимой для их проведения. Самые опытные и дорогие медсестры и медбратья занимались самыми сложными

«продуктами», а сотрудники подешевле — всем остальным. Для отслеживания эффективности на дверь дома каждого пациента наклеивался штрихкод, медсестры и медбратья должны были сканировать его после каждого визита, то есть предоставления своего «продукта». Время фиксировалось в системе, и все действия можно было отследить и проанализировать на расстоянии.

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

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

«Эта электронная система регистрации, которую надо таскать с собой, целый день сводит тебя с ума. Бывали вечера, когда мне приходилось смотреть до 19 разных пациентов. И мне не оставалось ничего другого, как вбегать, накладывать повязку или колоть и тут же выбегать. Никакой возможности завершить работу качественно, как положено. А по дороге домой продолжаешь думать: “Надеюсь, сестра, что придет после меня, не забудет сделать то или это!”»<sup>1</sup>

Другая медсестра рассказывает похожую историю о такой же

организации:

«В прошлом году я отвечала за 80 пациентов, которых так и не смогла за год узнать поближе... Все планировали где-то там те, кто не знал пациентов вообще. Сбои бывали так часто, что иногда я просто не в состоянии была объяснить больным, почему никто не придет или почему не учитывается назначенное время. За семь лет у меня сменилось 14 начальников, и от этого я тоже очень устала. Организация стала слишком большой и сложной для понимания. Никто не чувствовал ответственности за пациентов. День состоял из жалоб и конфликтов между коллегами»<sup>2</sup>.

Третья медсестра рассказывает вот что:

«Организация, в которой я работал раньше, потребовала, чтобы мы продавали пациентам лекарства. Это стало последней каплей. Мы должны были продавать товары сети аптек, основанной нашей конторой. Нас глубоко потрясло подобное оскорбление нашей профессиональной и личной чести... И я, и многие коллеги после такого утратили лояльность к нашему работодателю»<sup>3</sup>.

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

Buurtzorg произвел революцию в уходе на дому. Компанию основал в конце 2006 г. Йос де Блок. Йос десять лет работал медбратом и затем прошел довольно далеко по карьерной лестнице, чтобы разобраться с ролью менеджмента и задачами персонала в существовавшей тогда патронажной системе. Убедившись, что изменить ее изнутри нельзя, он решил основать свою собственную<sup>4</sup>. Обслуживание пациентов, по его замыслу, должно осуществляться на основании совершенно иной парадигмы, а организация должна быть устроена совершенно иначе. Компания Buurtzorg стала необычайно успешным предприятием, и за семь лет число сотрудников увеличилось с 10 до 7000 медсестер и медбратьев, а качество обслуживания достигло небывалого уровня.

### Самоуправляющиеся команды

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

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

Buurtzorg непременно следит за самостоятельностью пациента. Цель в том, чтобы пациент мог заботиться о себе сам настолько, насколько возможно. Что могут сделать пациенты для себя? Могут ли выстроить для себя систему помощи? Есть ли у них члены семьи, друзья или соседи, имеющие возможность регулярно заходить и чем-то помогать? Медсестры и медбратья часто звонят их соседям, чтобы узнать, откроют ли те дверь в случае необходимости, если понадобится помощь. Так Buurtzorg весьма эффективно снижает потребность клиентов в медицинских услугах. Раскрывается истинный смысл понятия *призвание*: организация

заинтересована в благополучии пациента. В результате клиенты восхищаются тем, как их обслуживают медики из Buurtzorg. Те же чувства испытывают семьи пациентов, часто выражающие глубокую признательность медсестре или медбрату за роль, сыгранную в жизни больного или престарелого члена семьи (для патронажного медика уход за умирающими вплоть до последних секунд жизни — обычное дело).

### Потрясающие результаты

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

#### Джейн Даттон

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

Но никакие цифры не показывают наиважнейшего — ощущений пациентов при эмоциональной поддержке во время болезни или в последние годы жизни. Измерять это цифрами не имеет смысла ни практически, ни в каком-либо более высоком смысле. Точно так же бессмысленно пытаться оценить в долларах гордое ощущение призвания, воскресшее в медсестрах и медбратьях. В командах Buurtzorg постоянно



слышится: «Я снова занимаюсь своим делом». Но некоторые цифры все же могут подтвердить уровень удовлетворенности работой в Buurtzorg: отсутствие по болезни там на 60% ниже, а текучесть кадров — на 33% меньше в сравнении с традиционными Оранжевыми патронажными организациями. Медперсонал традиционных патронажных организаций в массовом порядке покидал их, чтобы присоединиться к Buurtzorg. Ведь в конце 2006 г. это был стартап с 10 сотрудниками. В 2013 г. там работали две трети участковых патронажных медработников страны. Buurtzorg в одиночку коренным образом преобразовал ключевой компонент системы здравоохранения Нидерландов.

#### Никаких боссов

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

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

#### Йос де Блок

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

Эффективное самоуправление не возникает само собой. Buurtzorg стал весьма эффективным предприятием благодаря поддерживающим программам (тренинги, коучинг, методики), необходимым в повседневной работе самоуправляющегося предприятия. Прежде всего, все вновь сформированные команды и новые сотрудники уже существующих команд проходят курс под названием «Методы взаимодействия, основанные на принятии решения» (Solution-Driven Methods of Interaction)<sup>5</sup>, обучаются комплексной методике плодотворного и эффективного принятия решений в группе. В ходе тренинга команда углубляет знания в области

фундаментальных (и, по иронии судьбы, чаще всего остающихся без внимания) основ взаимодействия между людьми: изучает различные типы слушания и стили общения, порядок проведения собраний, коучинг, а также отработывает другие практические навыки.

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

Если, несмотря на тренинги и методики проведения собраний, члены команды зайдут в тупик, они в любое время могут попросить внешней помощи — или от своего регионального коуча, или от команды фасилитаторов в учебном заведении, где они вместе обучались. Команда, зашедшая в тупик, может также послушать предложения других команд, используя внутреннюю социальную сеть Buurtzorg, поскольку вполне вероятно, что кто-нибудь когда-то уже имел дело с похожей проблемой.

Довольно часто для медсестер и медбратьев, пришедших из других организаций, переход к самоуправлению на первых порах бывает труден. Их работа постоянно требует решения довольно сложных вопросов. Например, надо ли назначать еще одного человека в ночную смену, учитывая, что никто не хочет работать ночью? Или представим команду, у

которой очень много работы. В это время семья пациентки, за которой ухаживали ранее, говорит: «Наша мама умирает, возьметесь ли вы присматривать за ней?» Перепоручить решение трудных задач некоему боссу медработники не могут. Если напряжение и стресс будут расти, а неприязнь накапливаться, нельзя будет обвинить босса или кого-то еще. Команды знают: только они обладают всей широтой и полнотой власти для решения проблем. Научиться жить с таким количеством свободы и ответственности нелегко, это может занять некоторое время. Неизбежно и часто будут возникать минуты сомнения, отчаяния или замешательства. Это путь раскрытия себя как личности, и для него рождены истинные профессионалы. Многие медсестры и медбратья Buurtzorg вспоминали, с какой радостью и удивлением открывали в себе залежи энергии и мотивации. Все это не было востребовано в организациях с традиционным управлением.

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

#### Никакого менеджмента среднего звена

В команде нет босса. Но тогда, без сомнения, должно существовать какое-то сильное руководство выше, скажем, региональные менеджеры, руководящие определенным количеством команд? Ответ, как вы, вероятно,

уже догадались, отрицательный. Никаких региональных менеджеров. Вместо этого — региональные коучи. И это не семантическая уловка, не то же самое под другим названием. В отличие от типичных региональных менеджеров, коучи Buurtzorg не обладают властью над командой, не имеют права принимать за нее решения. Они не ответственны за результаты работы. У них нет целей, которых надо достичь, и они не несут ответственности за финансовые показатели работы. Коучи не получают бонусов, если команда хорошо работает. Практика передачи власти по вертикали полностью отброшена: команды медработников не просто *наделены властью* верхушкой иерархии, они на самом деле *обладают властью*, потому что над ними *нет иерархии*, обладающей властью принимать решения, обязательные для команд.

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

«Мне пришлось бросить прежние привычки. Меня учили контролировать и управлять. Здесь от этого пришлось отказаться. Разница огромна и состоит в том, что я на самом деле ни за что не отвечаю. Ответственность лежит на команде и Йосе»<sup>6</sup>.

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

решение. Если поведение членов команд не ведет к цели, коучи служат зеркалом и могут в критический момент подать сигнал, предложить команде сделать паузу, чтобы справиться с серьезной проблемой.

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

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

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

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

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

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

«Коучам не следует слишком долго держать все в своих руках, иначе они рискуют слишком вовлечься в жизнь команды, что повредит ее автономии. Сейчас коучи следят только за самыми важными вопросами. Нескольким из самых первых команд Buurtzorg мы оказывали слишком интенсивную поддержку и слишком окружали их вниманием, а сегодня видим, что они более зависимы и менее автономны, чем другие команды»<sup>7</sup>.

Возможностей для самостоятельного решения проблем у команд невероятно много. Сверху почти никаких распоряжений не спускают. Есть только несколько основополагающих правил, важных, как показал опыт,

для практического осуществления самоуправления. Этот список правил включает следующие принципы.

В команде должно быть не более 12 человек. Если людей больше, она должна разделиться.

Члены команды должны равномерно распределять обязанности между собой. Им следует внимательно следить за тем, чтобы не возлагать слишком много обязанностей на одного человека, иначе в команду может незаметно проникнуть традиционная иерархия.

Наряду с совещаниями внутри команды, ее члены должны планировать регулярные встречи с коучем, чтобы обсуждать особые вопросы взаимоотношений с пациентами и учиться друг у друга, используя специальную групповую методику коучинга.

Члены команды должны ежегодно оценивать результаты деятельности друг друга, основываясь на стандартах компетенции, которые могут сами же и разработать.

Команды должны составлять годовые планы инициатив в области ухода за пациентами, качества обслуживания, тренингов, организационных и других вопросов.

Количество оплаченных часов должно составлять от 60 до 65% для опытных команд<sup>8</sup>.

Команды принимают важные решения, основываясь на специальной методике принятия решений, о которой шла речь раньше.

#### Необходимый минимум функций центрального офиса

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

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

#### **Рикардо Семлер**

Для людей на руководящих должностях естественно доказывать, часто с лучшими намерениями, свою значимость, ища способы «добавления

стоимости», например, разработкой новых правил и процедур, увеличением числа экспертных оценок, поиском новых проблем для успешного решения. В конце концов власть и принятие решений сосредотачиваются очень далеко от передового края. В результате сотрудники непосредственно на местах чувствуют себя беспомощными: они вынуждены следовать правилам, часто имеющим смысл только в теории, но не применимым в реальности — ведь они не учитывают всю ее сложность. В Бирюзовых организациях, напротив, центральный аппарат сведен к минимуму. Там понимают: отрицательный экономический эффект, вызванный недостатком мотивации, зачастую перевешивает экономию на масштабе, которую призвана обеспечить централизация управленческого аппарата. В центральном офисе Бирюзовых организаций очень и очень мало сотрудников. При этом они обычно не имеют власти принимать решения, а в полном смысле этого слова несут *функцию поддержки*, приступая к делу только тогда, когда командам требуется помощь.

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

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

принимают решение сами, каждый вкладывает душу в то, чтобы сделать правильный выбор.

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

### **Медсестра Buurtzorg**

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

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

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

Когда это действительно необходимо, центральный офис привлекает внешнего эксперта на временной основе, предпочитая избегать увеличения численности сотрудников штаб-квартиры.

Если же специалист взят на работу в главный офис, то у него нет права принимать решения, обязательные для региональных команд.

Пример из жизни. Однажды на совещании региональных коучей Buurtzorg было внесено предложение нанять специалиста по трудовому законодательству, поскольку многие команды время от времени нуждались



в помощи по этим вопросам. Предложение имело смысл. И все же были испробованы другие подходы к решению задачи, и после внимательного рассмотрения оказалось, что большинство вопросов повторяются. Таким образом, решили создать во внутренней социальной сети компании тему «Часто задаваемые вопросы по трудовому законодательству». Это решило большинство проблем, но год спустя группа коучей поняла: некоторые вопросы по-прежнему возникают, и на них ответов нет. Тогда-то наняли эксперта-фрилансера на несколько дней в месяц, чтобы он отвечал на вопросы команд.

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

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

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

Лидеры Бирюзовых организаций, таким образом, должны дважды выразить доверие к сотрудникам: во-первых, отказавшись от гарантированного успеха (экономии за счет роста масштаба) ради чего-то гораздо менее определенного, но, возможно, более выгодного (ничем не

стесненной мотивации сотрудников). А затем, отказавшись от менеджмента среднего звена как от органа перераспределения полномочий, руководители должны избавиться от иллюзии, будто сосредоточение поддерживающих функций в центральном офисе компании способно обеспечить контроль над сотрудниками на местах.

Синие воротнички

[8]

превращаются в Бирюзовые

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

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

FAVI год за годом обеспечивает высокую рентабельность, несмотря на конкуренцию Китая, зарплаты выше средних и очень циклический характер спроса. Текучки кадров здесь практически нет. Рабочие, испробовав методы FAVI, уже не могут представить себе работы на предприятиях с традиционным управлением. FAVI функционировало как обычный металлургический завод, пока по решению семьи владельцев в 1983 г. CEO не стал Жан-Франсуа Зобрис, харизматичный металлург и бывший десантник<sup>9</sup> (он оставался CEO до ухода на пенсию в 2009 г., сменил его Доминик Верлан). Несмотря на сравнительно небольшие размеры (80 сотрудников), организационная структура компании представляла собой жесткую пирамиду: рабочие подчиняются *chef d'équipe* (бригадиру), который подчиняется *chef d'atelier* (начальнику цеха), который подчиняется *chef de service* (начальнику сервисной службы), который подчиняется *chef de production* (начальнику производства), который подчиняется CEO. Начальник производства входит в топ-менеджмент вместе с руководителями продаж, инженерной службы, планирования, технического обслуживания, HR-службы и финансов, каждый из которых подотчетен CEO. Такое организационное устройство по-прежнему типично для производственных компаний. Иногда, чтобы уменьшить высоту иерархической пирамиды и снизить издержки, вычитается один или два уровня. Ни один научный или бизнес-консультант не найдет изъяна в такой структуре.

Но, когда Зобрис встал у руля FAVI, предприятие в течение двух лет принципиально изменилось в направлении, весьма сходном с тем, которому следует Buurtzorg. Сегодня на заводе работают более 500 человек, которые организованы в 21 команду («мини-заводы»), каждая от 15 до 35 человек. Большинство команд работают на определенного заказчика (команда «Фольксваген», команда «Ауди», команда «Вольво», команда водомерных счетчиков и т. д.). Есть несколько базовых производственных команд (литейная, ремонт пресс-форм, техническое обслуживание) и вспомогательные (конструкторская, контроль качества, лаборатория, администрация, продажи). Каждая действует по принципу самоорганизации, менеджмента среднего звена нет. Нет и правил или процедур, кроме тех, которые команды разработали для себя.

Административные отделы предприятия почти полностью исчезли. Закрылись отделы HR, планирования, диспетчеризации, проектирования, информационных технологий, закупок. Их задачи взяли на себя рабочие в командах. Они сами занимаются подбором кадров, закупками и планированием. В FAVI был распущен и отдел продаж. Клиент-менеджер

по работе с «Ауди» стал частью команды «Ауди», так же как менеджер по продажам продукции для «Вольво» стал частью команды «Вольво». Над этими менеджерами по продажам нет главы отдела продаж. В прежней структуре белые воротнички в офисах поглядывали из окон вниз на цеха и подробно планировали, что, когда и как именно надлежит сделать рабочим. Теперь синие воротнички весьма эффективно заменяют белые и больше не получают инструкций сверху.

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

Теперь, когда организация разделена на команды, процесс выглядит совершенно иначе. Каждую неделю происходит краткое совещание. Менеджер по продажам, например, команды «Вольво» делится с дюжиной коллег информацией, какой заказ поступил от немецкого автопроизводителя. Все дружно радуются, если заказ большой, или огорчаются, если маленький. Тут же на совещании происходит

планирование, и команда определяет день отгрузки. Менеджер по продажам теперь отлично понимает производственные процессы и то, каким образом его договоренности с клиентами повлияют на всех членов команды. Когда клиент настаивает на снижении цен, менеджер по продажам вовлекает рабочих в поиск решения: можно ли каким-то образом улучшить процесс или поднять производительность, чтобы сбросить еще несколько центов за единицу продукции?

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

Топ-менеджеров нет, а собраний мало

Линейно-функциональная структура в FAVI исчезла, а вместе с ней — необходимость в совещаниях высшего руководства. Никто больше не встречается на высшем уровне! Обычные еженедельные совещания глав отдела продаж, производственного отдела, отдела технического обслуживания, финансов, кадров и прочих департаментов теперь проводятся на уровне каждой отдельной команды. В FAVI каждая команда сама составляет расписание встреч. Обычно это три типа регулярных собраний: короткое обсуждение текущих дел в начале каждой смены, еженедельная встреча с менеджером по продажам для обсуждения заказов, ежемесячная встреча с открытой повесткой дня. Не существует обязательных еженедельных и ежемесячных собраний с участием представителей разных команд, иначе это напоминало бы прежние совещания директоров подразделений. Встречи представителей команд происходят, если у кого-то возникла особая необходимость прямо сейчас. То же самое мы наблюдаем и в Buurtzorg. Его глава Йос де Блок

еженедельно не встречается, например, с региональными коучами. Такие встречи имели бы определенный смысл: региональные коучи глубоко вникают в работу сотрудников на местах и, собравшись вместе, могли бы обсудить возникшие вопросы и открывающиеся возможности, определить, какие действия следует предпринять, какие инициативы поддержать. Но, с точки зрения Buurtzorg, возникла бы другая проблема: сотрудники в центральном офисе стали бы думать, будто знают, что нужно сотрудникам на местах. Йос де Блок и региональные коучи поняли: частые собрания с высокой вероятностью могут обернуться обсуждениями такого рода. Поэтому они решили собираться четыре раза в год с открытой повесткой дня, чтобы обсуждать любые возможные вопросы. Такой ритм встреч, как они определили, не слишком частый, и у коучей не возникает соблазна забрать бразды правления из рук команд, как обычно происходит с управленцами.

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

**Гэри Хэмел**

При пирамидальной структуре собрания необходимы на каждом уровне иерархии, чтобы соединить, упаковать, отфильтровать и передать дальше информацию, которая движется вверх-вниз по цепочке принятия решений. В самоуправляющихся структурах необходимость в таких встречах практически полностью исчезает. Количество собраний в традиционных организациях резко возрастает по мере продвижения вверх по иерархической лестнице. Типичный день топ-менеджера состоит из следующих одно за другим совещаний. Отсюда известная шутка, что внизу иерархической пирамиды люди работают, а наверху только и делают, что совещаются. Но тут нужно понять, что в пирамидальных структурах иначе быть не может. Чем выше прямоугольник органограммы, в котором находится ваша должность, тем больше линий к нему сходятся. И только на самой верхушке пирамиды встречаются представители различных департаментов: продаж, маркетинга, исследований и разработки, производства, HR, финансов. Принятие решений самым естественным образом выталкивается наверх иерархии, поскольку только там оказывается достаточно информации, поданной под разными углами зрения. Все практически предопределено: в пирамидальной структуре наверху всегда будут жаловаться на засилье совещаний, а внизу — чувствовать, что лишены возможности повлиять на решения.

В структурах того типа, который используют Buurtzorg, FAVI и другие

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

#### Координация и обмен знаниями между командами

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

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

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

склонить на свою сторону тех, кто принимает решение, пользуясь любыми формальными и неформальными каналами влияния.

В FAVI нет менеджеров среднего звена, сражающихся за свой кусок бюджета, а CEO Зобрис отказывается играть роль папочки, который раздает детям конфеты. Команды в курсе, что торговаться никто не будет, поэтому не называют заведомо завышенных цифр. Они делают реалистические запросы в соответствии с необходимостью. В большинстве случаев, если ежегодный бюджет команды увеличивается, это вполне разумное увеличение, и план одобряется без дискуссий и проверок. Командам доверяют и дают возможность поступать правильно. Если одна из команд потребует позолоченные станки, другие команды сразу это заметят, и возмущение коллег урегулирует дело естественным путем. В те годы, когда количество проектов для инвестиций превышает реальные возможности компании, CEO просит команды посовещаться и принести ему пересмотренные планы. Представители команд собираются, кладут на стол проекты, смотрят, что наиболее важно, а что можно отложить. За одну-две встречи проблема всегда решается.

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

**Деннис Бакке**

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



инженер помогает рабочим, а не командует менее образованными (но высококвалифицированными) синими воротничками.

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

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

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

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

медбратьев Buurtzorg, не позволив им всем вместе взятым чувствовать себя экспертами, обладающими бесценным знанием, которым они всегда могут поделиться друг с другом.

### Доверие вместо контроля

При отсутствии менеджмента среднего звена и с минимумом административного руководства Бирюзовые организации обходятся и без обычных механизмов контроля. Эти компании построены на фундаменте взаимного доверия. Зобрис написал книгу, где обрисовал методы работы FAVI, с подзаголовком: *L'entreprise qui croit que l'Homme est bon* («Организация, верящая, что человек по натуре добр»). В основе работы FAVI лежит предположение, что рабочие и другие сотрудники организации — это разумные люди, которым можно доверять, они все сделают правильно. При такой установке правил и механизмов контроля требуется совсем немного.

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

норму. Рабочие годами работали ниже своей естественной производительности труда, в ритме, наименее удобном и наиболее утомительном для них. И, разумеется, невыгодном для компании. А после отмены контроля они просто вернулись к удобному и естественному ритму работы.

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

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

### **Стэн Ричардс**

Администратор Жинетт целыми днями трудилась над усовершенствованием системы контроля и подсчетом вычетов из зарплаты. Зобрис как-то сел вместе с ней и сказал: *«Жинетт, я не думаю, что работа надсмотрщика делает вас счастливой и вам нравится целыми днями штрафовать людей. Прошу меня простить, что я не положил этому конец раньше... Поищите себе какое-нибудь другое занятие в FAVI. Зарплата ваша останется прежней»*. Жинетт поговорила с коллегами и выяснила, что прием звонков от клиентов на самом деле должен происходить в две смены: клиенты больше всего звонили и ожидали ответа рано утром и позже к вечеру. Так она нашла себе новую работу.

Доверие к сотрудникам в FAVI простирается гораздо дальше продолжительности рабочего времени и норм выработки. Ключи от машин компании свободно висят на стойке у секретаря. Любой рабочий может выйти из цеха, взять машину и отправиться к поставщику или клиенту, никакого специального разрешения не требуется (однако существует обычай оповещать о поездке коллег, вдруг кто-то захочет присоединиться).

Раньше на заводе был склад, и кладовщик выдавал инструменты и расходные материалы только по письменному запросу начальника смены. Выходя куда-либо, кладовщик склад запирает. Сейчас склад всегда открыт, и каждый рабочий может взять, что нужно. Ему только надо сделать запись в журнале для заказов. Однажды со склада была украдена дрель. Зобрис повесил на складе объявление: *«Украдена дрель. Вы знаете, что, в принципе, мы увольняем даже за украденную туалетную бумагу. Поэтому красть дрель было очень глупо. Особенно если учесть, что никому и никогда не запрещали взять инструмент на вечер или на выходные»*. Этого оказалось достаточно: краж больше не было. Опыт показывает, что подобное злоупотребление доверием в FAVI случается исключительно редко, как, впрочем, и в других организациях, выбравших путь самоуправления.

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

### Энергия доверия

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

**М. Уитли, М. Келлнер-Роджерс**

Когда люди работают в небольших командах, где царит атмосфера искреннего доверия, когда они могут свободно распоряжаться ресурсами и обладают правом самостоятельно принимать нужные для дела решения, начинает происходить невероятное. Если вы готовы слушать, Зобрис способен ночь напролет рассказывать истории о том, какую энергию выпустило на волю самоуправление в FAVI. Одна из них произошла через несколько лет после принятия системы новых внутренних процессов. Как-то в понедельник утром Зобрис понял: что-то произошло в команде «Фиат»,

производящей вилки коробок передач для итальянского автоконцерна, которому принадлежат марки «Альфа Ромео» и «Феррари», а с недавнего времени и «Крайслер». Команда работала по стабильной схеме производства и отгрузок заказов: каждый воскресный вечер один полностью загруженный грузовик отправлялся с севера Франции, где находится компания, в Италию, на завод «Фиат». Но в тот понедельник коллеги Зобриса из команды «Фиат» сказали ему: «Ты не поверишь, но мы сделали и отправили два грузовика!» СЕО не сразу сообразил, о чем это они, но ему быстро объяснили. В пятницу, пока Зобрис был в отъезде, «Фиат» поинтересовался, могут ли FAVI в виде исключения произвести в два раза больше, чем обычно. Команда «Фиат» собралась и после краткого размышления и планирования решила принять вызов. Рабочие нашли добровольцев в других командах и добавили по три смены в субботу и воскресенье. Усталые, но гордые собой, они отправили воскресным вечером два полных грузовика. Им и в голову не пришло информировать СЕО или спрашивать разрешения. Никто не требовал сверхурочных. Команды самоорганизовались таким образом, чтобы компенсировать дополнительное отработанное время в течение ближайших недель. Зобрис отмечает:

«Если бы мы были организованы как все, то есть с департаментом планирования, обеспечивающим движение клиентских заказов, то он непременно решил бы, что запрос “Фиата” невыполним. Или же они могли принять заказ, и рабочие тут же поняли бы, что на них повесили сверхурочные, а не предложили участие в совместном захватывающем приключении»<sup>11</sup>.

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

**Альберт Эйнштейн**

В другой раз рабочий из команды «Фольксваген» заметил изъян в качестве обработки детали. Он остановил станок и вместе с членом команды, ответственной за качество продукции, просмотрел все уже готовые детали и заготовки. Они не нашли других деталей с браком. Тем не менее рабочий счел нужным обсудить случившееся с менеджером по продажам. Вместе они решили взять ключи от служебной машины и отправиться в восьмичасовую поездку в Германию на завод «Фольксваген». Там они объяснили причину неожиданного визита, и им разрешили осмотреть такие же детали FAVI, доставленные раньше. Все были

идеальны, без малейшего дефекта. Трудно описать изумление менеджера «Фольксваген», ответственного за качество продукции. Обычно бракованная деталь от поставщика означает официальное уведомление и обмен юридическими документами — это в лучшем случае. Но чаще всего рабочие не поднимают шума и стараются скрыть проблему, опасаясь репрессий начальства. Этот оператор станка не только взял на себя ответственность за ошибку, но и отправился в дальний путь к клиенту, чтобы лично убедиться, что все возможные проблемы предотвращены!

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

### Проекты

Sun Hydraulics — еще одна промышленная компания, процветающая на основе самоуправления. Это международное предприятие со штаб-квартирой во Флориде насчитывает около 900 сотрудников и производит гидравлические клапаны и клапанное оборудование. Боб Коски, один из двух инженеров, основавших эту компанию в 1970 г., хотел создать «здоровую, самоуправляющуюся и неформальную» организацию, лишенную «отравленной и грубой атмосферы бюрократии и запугивания», которые он видел в организациях, где работал прежде<sup>12</sup>. Как и FAVI, Sun Hydraulics не имеет отделов контроля качества, планирования и закупок. Там нет стандартных сроков изготовления, контроля времени начала и конца работы, ставок сдельной оплаты труда. Люди работают в естественно сложившихся группах и самоорганизуются для выполнения поставленных задач. Результаты точно так же впечатляют. Сейчас открытое акционерное общество Sun Hydraulics котируется на фондовой бирже NASDAQ и обладает блестящей репутацией в плане качества продукции и обслуживания клиентов в своей отрасли промышленности. Атмосфера в цехах и офисах Sun Hydraulics отличается от всего, что я видел прежде на промышленных предприятиях, за исключением FAVI. Во всей Флориде и во всех технических институтах страны знают: если есть возможность получить работу в Sun Hydraulics, идите не задумываясь! В финансовом смысле результаты компании тоже впечатляют. В отрасли, подверженной сильным циклическим колебаниям, компания не несла убытков в течение

30 лет. В 2009 г., на пике финансового кризиса, ее доходы сократились вдвое, и все же она 38-й год подряд не осталась без прибыли, хотя сокращения штатов не произошло (увольнений не было и во время предыдущих спадов). В обычный год начиная с 1970-х размеры прибыли значительно превышают средний показатель по отрасли и выражаются двузначными числами<sup>13</sup>.

### Принципиально облегченный проектный менеджмент

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

#### **Справочник для сотрудников компании Valve**

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

В Sun Hydraulics все это радикально упрощено. Нет никакого менеджмента, от которого требуется контроль за сложными, многокомпонентными процессами. Проекты возникают органично и неформально. Инженеры, как правило, работают параллельно над несколькими проектами сразу. Они постоянно пересматривают приоритеты



на основе того, что им представляется более важным, более срочным или более интересным. Google знаменит принципом «20% времени» — инженеры вольны решать, как им проводить пятницы. Sun Hydraulics и другие организации самоуправления распространяют это правило на всю неделю. Нет никакого мастер-плана. Нет проектной документации, никто не заботится, где взять людей для выполнения проекта. Проектные группы создаются сами собой и распадаются после завершения работы. Никто не знает, вовремя ли исполняются проекты и укладываются ли они в бюджет, поскольку в 90 случаях из 100 никто не назначал сроки выполнения и не утверждал бюджет. Обычно формальностей при планировании проекта много: составление плана, утверждение, отчеты о выполнении, объяснение вариантов, перепланирование и переоценка. И это без учета сопутствующих политических игр, когда надо приберечь средства для чьего-то проекта или найти виновных в том, что проект не уложился в срок или в бюджет. С отменой всего этого высвобождается масса времени. Я как-то сказал Кирстен Ригал, одной из руководителей Sun Hydraulics, что их комнаты для переговоров, похоже, очень редко используются. Она язвительно заметила в ответ: «Мы не тратим время на то, чтобы быть занятыми».

### Приоритетность проектов

Но как тогда выстраивается система приоритетов? Кто решает, что пойдет первым? «Все само собой распределяется в нужном порядке», — сказал мне один из инженеров Sun Hydraulics. Сотрудники компании не разделяют иллюзию, будто один человек, сколь угодно компетентный, способен справиться со всей информацией о настолько сложной системе и, сидя наверху, героически взять на себя всю ответственность, выбирая единственно правильное из сотен решений, которые еженедельно приходится принимать. Вместо этого они доверяют коллективному разуму системы.

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

экономики. «Время от времени кое-какие проекты проваливаются», — признаёт инженер Sun Hydraulics. Но это часто идет только на пользу и доказывает эффективность коллективных усилий по расстановке приоритетов. Так система избавляется от проектов, не оказавшихся многообещающими или достаточно важными. Будь все иначе, кто-нибудь поддержал бы проект. Сравните такой подход с судьбой обреченного проекта в традиционных компаниях: там обычно слишком долго поддерживают нежизнеспособные начинания. Все знают, что проект обречен, и каждый понимает, что, как только его окончательно зарубят, кто-то окажется виноват. В результате все помалкивают в надежде, что вина падет на кого-нибудь другого.

FAVI полагаются на ту же систему расстановки приоритетов, что и Sun Hydraulics. На заводе очень рано и с энтузиазмом приняли японскую производственную технологию. Мало где еще так скрупулезно придерживаются философии непрерывного совершенствования производственных процессов (continuous improvement), необходимой для выживания и процветания в бизнесе по производству автомобилей, где рентабельность невысока. Вас, вероятно, не очень удивит, что в FAVI нет ни постоянно действующего департамента по усовершенствованию, ни экспертов по экономии производства (lean manufacturing). Эти идеи глубоко укоренены внутри каждой команды. Работает очень простой процесс: как только член команды сталкивается с проблемой или, наоборот, с благоприятной возможностью — а такое происходит ежедневно, — она заносится в журнал наблюдений. Каждый может добровольно взять на себя труд разобраться, пометив запись своими инициалами. Два-три заинтересовавшихся новым делом сотрудника объединяют усилия и исследуют вопрос. Если же никто не заинтересовался, значит, это не важно. Дело может выплыть снова, и кто-то непременно заинтересуется. Как и в Sun Hydraulics, в FAVI никто не заботится о статистике, мастер-планах, программном обеспечении для управления проектами или отчетах. Простой механизм: рабочие попросили сотрудницу администрации время от времени просматривать журналы. Если там есть вопросы, открытые более трех месяцев, она напоминает тем, кто подписался в журнале, что они взялись их решить. Команды FAVI считают, что такое мягкое давление весьма полезно.

Компании, чья работа включает множество проектов, пересматривают и архитектуру своих рабочих помещений. Офис в Sun Hydraulics — это большое открытое пространство со специально разработанными кабинками. Стены на уровне пояса. Одним взглядом можно определить, кто

на месте, и слышать сразу множество разговоров. Это значительно улучшает сотрудничество, отмечают коллеги. Множество вопросов, которые в другой компании привели бы к долгой электронной переписке или назначению встреч, теперь решаются просто в разговоре с коллегой через стенку кабинки.

Valve, компания — разработчик компьютерных игр со штаб-квартирой в Сиэтле, полностью полагается на принципы самоорганизации, поэтому тут подвижность физического пространства выведена на новый уровень. Рабочие столы всех сотрудников — на колесиках. Каждый день кто-то передвигает свой стол на новое место в зависимости от того, из каких проектов уходит и к каким присоединяется. Все, что требуется, это отключить кабели от разъема в стене и подключить их в другом месте. Такое подвижное управление проектами (сотрудники буквально голосуют ногами) видоизменяет офисное пространство — это постоянно меняющиеся группы столиков, сдвинутых для совместной работы. Поскольку сотрудники передвигаются постоянно, компания создала специальное приложение для внутренней сети, чтобы можно было отыскать коллегу. Оно отражает в реальном времени план офиса, указывая, где сотрудники воткнули разъемы компьютеров в стену.

#### Переход к масштабу в десятки тысяч сотрудников

Может ли самоуправляющаяся организация выйти за пределы нескольких десятков или сотен сотрудников? Может ли она стать международной? Пример AES, международной энергетической компании со штаб-квартирой в Арлингтоне, показывает: принципы самоуправления могут работать в любой культурной среде и применяться к организациям, насчитывающим десятки тысяч сотрудников. Со времени основания в 1982 г. число сотрудников компании выросло до 40 тысяч человек в 2000 г. Компания владеет электростанциями и распределительными электрическими сетями в 31 стране на всех континентах — от Аргентины до Сальвадора, от Венгрии до Казахстана, от Бангладеш до Китая, от Южной Африки до Танзании. История AES, помимо всего прочего, демонстрирует, как после изменений в руководстве компания может вернуться к традиционному менеджменту (тема эта более подробно рассматривается в главе 3.1). Сегодня, к сожалению, в компании осталось совсем немного от структуры и методов работы самоуправления, которые AES стала применять одна из первых.

Компанию основали в 1982 г. Роджер Сант и Деннис Бакке. Бизнес-план они обдумали двумя годами ранее, во время автомобильной поездки

из Мэриленда в Вашингтон. Когда Сант довез Бакке до дома, он прибавил: «И давай сделаем так, чтобы все это было интересно и с удовольствием!» Бакке, главная движущая сила новаторских методов управления в AES, многие годы работал в различных департаментах федерального правительства, что основательно повлияло на его видение организаций. В те времена Бакке убедился в том, что только наличие значимой цели наполняет работу смыслом. Тогда же он испытал на себе удручающее воздействие иерархический организаций и корпоративной бюрократии.

«Как линейный руководитель, ответственный за Федеральную программу энергосбережения... я на себе испытал угнетающий эффект “поддержки” сотрудников центрального офиса. Впечатление было такое, будто у меня не менее 15 боссов. Каждый из департаментов отвечал за что-то существенное для работы моей программы. <...> Кто-то вроде меня не мог даже выступить перед комитетом Конгресса без сопровождения тех, кто беспокоился, вдруг я скажу нечто, имеющее отношение к их зоне ответственности. Я был одним из исполнительных директоров программы, но при этом мне доверяли не настолько, чтобы позволить свободно говорить о ней. У меня самого словно бы вообще не было зоны ответственности. В лучшем случае я как “линейный руководитель” занимался тем, что координировал действия сотрудников “центрального аппарата”, которые то присоединялись, то выходили из проектов программы»<sup>14</sup>.

Бакке вспоминает давнишнюю историю, объясняющую, как впечатления раннего детства сформировали его взгляды на работу. Это воспоминание — одна из многих крупниц опыта, определившего его призвание создавать организации, где работа приносит радость и удовлетворение.

«В тот вечер мама организовала работу на кухне в своем обычном стиле. Кухня просто гудела от бурной деятельности. Мне было 16 лет, и на меня возложили приготовление на ужин горошка в белом соусе. Мой младший брат переносил дрова из сарая в кладовую поближе к кухне. Старшие сестры Кенни [Кенни и его сестры были приемными детьми в семье Бакке] мыли посуду и накрывали на стол к обеду... Никто не обращал внимания на Кенни. <...> Неожиданно этот двухлетний ребенок... схватил ложечку и поднос. “Я хочу работу, я хочу работу, я хочу работу!” — голосил он, стуча ложкой.

Я думаю, этот малыш с робкой улыбкой и непростым прошлым хотел

сказать вот что: “Я хочу участвовать. Я могу помочь. Я хочу быть частью команды. Я тоже кто-то. Мне тоже интересно работать!” Многие годы спустя я вспомнил этот эпизод и понял, что он отражает то раннее и существенное влияние, которое оказала мама на формирование моего понимания работы в удовольствие. Каким-то образом она создавала атмосферу радости, в которой каждый был заряжен энергией, не из страха наказания или обещания награды, но из желания сделать что-то хорошее. Она безгранично верила в нашу способность справиться со всем, за что мы принимались. <...> Она предоставляла нам невероятную свободу в том, что делать и какие решения принимать. Каким-то образом она умела сделать работу настолько привлекательной, что даже пострадавшему от жестокого обращения двухлетке отчаянно хотелось окунуться в эту чистую радость и вдохновение»<sup>15</sup>.

Под руководством Санта и Бакке мощная организация из 40 тысяч сотрудников состояла из самоуправляющихся команд, насчитывающих от 15 до 20 человек. Основатели AES считали, что трудности начинают появляться, когда количество сотрудников на одном объекте компании чересчур возрастает. Поэтому они старались, чтобы число сотрудников на одном предприятии не превышало максимум в 300–400 человек (от 15 до 20 команд по 15–20 человек в каждой). По их мнению, это естественный предел, при котором люди способны более или менее запомнить имена и лица коллег и запросто вступать в непринужденные беседы.

Как и единомышленники из FAVI и Sun Hydraulics, команды AES отвечали за принятие решений по всем ежедневным вопросам. Составление бюджетов, распределение объема работ, безопасность, планирование, техническое обслуживание, наем и увольнение сотрудников, подсчет рабочего времени, тренинги, оценка качества работы сотрудников, зарплата, капитальные затраты, поставки, контроль качества продукции — все это, как и долговременная стратегия, благотворительность и отношения с местным сообществом, находилось в ведении команд. Давайте остановимся на минуту, поскольку я понимаю, что вы, скорее всего, пробежали этот длинный список обязанностей слишком быстро. AES — энергогенерирующее предприятие, в его состав входят ТЭЦ и ГЭС, а также распределительные электросети. Это оборудование абсолютно необходимо для множества людей и предприятий. Ошибка оператора на электростанции может привести к катастрофическим последствиям в экономике, несчастные случаи — к большим человеческим потерям. Самоуправляющиеся команды несли ответственность за соблюдение

техники безопасности и техническое обслуживание электростанции и обеспечивали электроэнергией миллионы потребителей по всему миру. 40 тысяч сотрудников AES разбросаны по всем континентам, а в штаб-квартире компании в Арлингтоне насчитывалось всего около 100 человек. Едва ли они могли обеспечить контроль над такими далекими территориями, как Камерун, Колумбия или Чехия.

Тем не менее система работала. Компания попала на первую полосу Wall Street Journal, и журналист Алекс Маркелс рассказал, как далеко зашла AES в области передачи ответственности рядовым сотрудникам.

«МОНТВИЛЛЬ. — Его руки все еще черны от угля, который он разгружал с баржи, но Джефф Хэтч берет телефон и звонит своему доверенному брокеру. “Какую ставку ты мне дашь, если я размещу у тебя \$10 миллионов на 30 дней? — спрашивает он агента, торгующего векселями Казначейства США, — Только 6,09? А Чейз мне только что дал котировку 6,13”.

В другой комнате Джо Оддо работает с J. P. Morgan & Co. “6,15 на 30 дней? — уточняет мистер Оддо, техник по обслуживанию оборудования на местной электростанции AES. — Я свяжусь с тобой через минуту”. Члены импровизированной команды, управляющей инвестиционным фондом предприятия в размере \$33 миллионов, мистер Оддо и мистер Хэтч, быстро совещаются с коллегами и закрывают сделку. <...> Выглядит это так, словно наделение полномочиями достигло полного абсурда. Дать рабочим больше самостоятельности в их области? Безусловно. Предоставить всем сотрудникам доступ к финансовым данным предприятия? Возможно. Но что хорошего в том, чтобы вручить ответственность за корпоративные финансы рабочим, чей коллективный опыт займов ограничивается залоговыми на дом, кредитами на автомобиль и выплатами по кредитным картам?

Много хорошего! Так считают в AES. <...> “Чем выше личная ответственность, тем больше шансов на последовательное улучшение во всех операциях”, — считает Деннис Бакке, CEO и один из основателей компании... “И, что еще важнее, — говорит он, — это делает работу куда более интересной, она начинает доставлять удовольствие”.

Рискованно ли вручать грузчикам угля ответственность за инвестиции? Мистер Бакке считает, что нет. Он отмечает, что у сформированной на добровольных началах команды сотрудников в Монтвилле есть финансовый консультант и диапазон вариантов инвестиций у них довольно узкий. Строго говоря, они не покупают ценные бумаги. Больше всего CEO

компании нравится вот что: “Это меняет людей. Получив такой опыт, люди столько узнают о бизнесе в целом, что уже не могут оставаться прежними”»16.

Рабочие группы, сформированные на добровольных началах

Увеличение масштаба операций на удивление мало меняет структуру и внутренние процессы самоуправления. 7000 сотрудников Buurtzorg работают точно так же, как работали, когда их было несколько сотен. До того как вернуться к традиционным методам управления, AES при всех огромных размерах и географической разбросанности предприятий работала практически точь-в-точь, как Buurtzorg, FAVI или Sun Hydraulics. Однако в инструментарии самоуправления есть элемент, на который AES полагалась гораздо больше, чем ее менее крупные соратники: использование постоянных и временных рабочих групп.

Располагая лишь сотней или около того сотрудников главного офиса в Арлингтоне, AES не имела ни центральной службы технического обеспечения, ни службы по технике безопасности, ни отдела снабжения, ни HR-службы, ни внутреннего аудита. В компаниях поменьше, как FAVI или Sun Hydraulics, при возникновении вопросов в одной из этих областей сотрудники могут просто собраться вместе или же выделить из своей среды коллегу, который займется специфической проблемой. В AES, где насчитывается около 40 тысяч сотрудников, разбросанных по всему миру, такое решение не сработает. И компания ввела «правило 80–20»: каждый сотрудник AES, от уборщицы до инженера, в среднем обязан 80% рабочего времени посвящать основным обязанностям и быть готов присоединиться к одной или нескольким рабочим группам в остальные 20% времени.

**На самом деле в «центре», принимающем решения, просто не обладают достаточной информацией, чтобы справиться со всем разнообразием корпоративной жизни. Но, поскольку идея централизации на хорошем счету, корпорации принимают эту модель... для решения любой возникающей проблемы. Таким образом, власть сосредотачивается на самом верху, выстраиваются жесткие иерархии, сотрудники утрачивают свободу, а производительность труда в итоге уменьшается.**

**Роберт Фишман**

Возьмем план капитальных вложений, обычно считающийся прерогативой финансистов из главного офиса. В AES планирование происходило прямо на местах, каждая команда раз в год утверждала смету

капиталовложений. К этому добавлялись затраты планируемых инвестиционных проектов на уровне электростанции. Общий бюджет иногда доходил до \$300 миллионов в год. Если команды одобряли совокупный бюджет предприятия в целом, он вместе с бюджетами остальных электростанций представлялся на рассмотрение специальной рабочей группы по капиталовложениям. Эта группа могла предложить изменения и улучшения (но не имела права вносить изменения в бюджет). В рабочую группу входило несколько сотрудников главного офиса, обладающих соответствующей компетенцией, но по большей части она состояла из представителей предприятий с самым разнообразным опытом — охранник мог сидеть на таком собрании рядом с ремонтником и инженером. Внутренний аудит в компании происходил точно так же, его проводила рабочая группа добровольцев: каждую электростанцию проверяли коллеги с других электростанций. Рабочие группы создавались для решения самых разных задач: определение уровня заработной платы, помощь местному сообществу, защита окружающей среды, корпоративные ценности.

В AES выяснили: использование рабочих групп из добровольцев вместо функционеров из центрального офиса имеет массу преимуществ. Сотрудникам открывается возможность проявить таланты и дарования, которые не видны при исполнении основных обязанностей. У работников предприятия, когда они убеждаются в своей власти изменять компанию, развивается подлинное чувство сопричастности и ответственности. Деннис Бакке настаивает на еще одном важном пункте: такие рабочие группы по сути — учебные заведения. В каждый момент тысячи людей одновременно усваивают в ходе работы технические и лидерские навыки более опытных коллег. Это современная форма обучения ремеслу, увеличенная до грандиозных масштабов. Никакие теоретические и практические занятия в классах не могут дать подобного обучающего эффекта. Зато его ежедневно обеспечивают сформированные на добровольных началах рабочие группы.

Без органиграммы, должностных инструкций и названий должностей  
Янтарные и Оранжевые организации не могут существовать без структурной схемы. Клеточки в органиграмме заполняются названием должности и должностными инструкциями, которые подразумевают: люди должны приспособливаться к клеточке, ради заполнения которой их наняли или продвинули по службе. В Бирюзовых организациях наоборот: люди не созданы, чтобы соответствовать заранее определенной работе. Их деятельность складывается из множества занятий и обязанностей,



принятых ими самими в соответствии со своими интересами, талантами и нуждами организации.

Традиционные задачи менеджера — определить направление деятельности, составить бюджет, анализировать, планировать, организовывать, измерять достигнутый результат, контролировать и подбирать персонал, оценивать достигнутые результаты и коммуникацию — теперь распределены среди различных членов команд. Рабочий в FAVI, например, может управлять несколькими станками, отвечать за поставки материалов для своей команды, возглавлять несколько процессов улучшения качества работы, отвечать за подбор кандидатов в свою команду. Никто не заботится о письменной должностной инструкции, разве что в случае поиска человека на открывшуюся вакансию. Попробуйте назвать должность — что получится? «Рабочий-рекрутер-снабженец-координатор»? Названия должностей и должностные инструкции, слишком статичные, чтобы передать текучую природу работы в Бирюзовых организациях, едва ли могут верно отразить уникальные комбинации обязанностей. Коллеги там часто меняются обязанностями или одалживают их друг другу с учетом загрузки и собственных предпочтений. Медсестра из Buurtzorg, чьи пациенты внезапно потребовали больше внимания, может, например, попросить коллег по команде взять на себя ее обязанность планировщика. Какое-то время медсестры и медбратья из Buurtzorg могут нести больше положенной по справедливости части административной нагрузки, какое-то время меньше. Отдельно взятая *обязанность* вместо заранее предписанной *должности* обеспечивает большую подвижность и приспособляемость. Люди могут оставить одно занятие и взять на себя другое без необходимости проходить через тягостный и часто осложненный интригами процесс назначения, продвижения и переговоров о ставке.

В Buurtzorg заботятся, чтобы административные и управленческие задачи всегда распределялись между несколькими членами команд. Как показала практика, если решение слишком многих управленческих задач возложено только на одного человека, в самоуправление тихой сапой вернется иерархия. В других организациях, например в FAVI, один человек берет на себя решения большинства административных задач (в FAVI его называют «лидер команды» (team leader), что сбивает с толку и заставляет думать, будто он обладает какой-то иерархической властью над коллегами). Разный подход определяется сутью работы. Медсестре легче выкроить время на административные обязанности между двумя пациентами, тогда как рабочему для этого придется останавливать, а потом запускать станок.

FAVI находят, что наилучший способ — освободить одного из членов команды, чтобы он вращался среди других команд, а к станку вставал только в случае необходимости, когда нужны еще руки. Лидеры команд FAVI действуют как коучи для коллег, как посредники при обмене информацией и как выборные, если нужно координировать действия с другими командами. Такой уклад тем не менее несет определенный риск. Культурное влияние иерархии на нас настолько сильно, что через какое-то время лидеры команд могут начать вести себя как боссы и стать теми, кто в основном принимает решения за всю команду. В FAVI для таких напряженных ситуаций существует простой, но весьма эффективный выпускной клапан. Если лидер команды начинает наслаждаться сладким вкусом власти, рабочие могут в любой момент присоединиться к другой команде. У лидера группы нет способа принудить коллег вести себя так, как ему удобно. Он, конечно же, не обладает властью увольнять сотрудников по своему желанию. Если лидеры команд начнут проявлять авторитарность, остальные могут просто покинуть их.

В большинстве организаций, особенно в Оранжевых, названия должностей — эквивалент статуса. Подобно валютам, они подвержены закону инфляции. Во многих компаниях они нарастают и множатся — вице-президенты, старшие вице-президенты, исполнительные вице-президенты, младшие и старшие директора и многие, многие другие виды начальников. С Оранжевой точки зрения представляется, что люди будут упорно работать, чтобы добиться очередного повышения и звания повнушительнее.

С Бирюзовой точки зрения названия должностей — соблазн для эго: влечет, одурманивает, но здоровья не прибавляет. Мы быстро привязываемся к названию своей должности, если оно добавляет нам престижа в обществе. И так же запросто можем попасть в ловушку и поверить, что мы идентичны должности. В иерархических системах мы очень легко и естественно приходим к выводу, что каким-то образом находимся выше одних людей и ниже других. Неудивительно, что Бирюзовые организации по большей части обходятся без наименований должностей.

Тут опять следует оговориться. Это не означает, что все равны и все занятия равноценны. Некоторые довольно узконаправленны (скажем, работа за определенным станком или уборка офиса). Объем ответственности других — гораздо больше (например, дизайн новой линии продукта). Во всех организациях, рассмотренных в исследованиях для этой книги, существовал человек, чей объем ответственности признавался

наибольшим. Обычно его называли CEO. По крайней мере, так к нему обращались за пределами организации (хотя этот человек не имел привилегий CEO в традиционном понимании, что подробнее обсуждается в главе 3.1). Кроме того, некоторой комбинации вполне понятных обязанностей естественным образом присваивались определенные названия, например региональные коучи в Buurtzorg или лидеры команд в FAVI. Но огромному большинству сотрудников Бирюзовых организаций и в голову не приходит искать подходящий ярлык, каким-то образом определяющий все разнообразные роли конкретного сотрудника в любой отдельно взятый момент. А ведь условные обозначения настолько впечатаны в наше культурное сознание, что мы изобретаем для себя «должности», чтобы хоть как-то объяснить суть своей работы родным и друзьям.

В организациях, которые я исследовал, не только отказались от названий должностей. Почти во всех решили также отказаться от наименований *наемный работник, сотрудник, рабочий, менеджер* и заменить их чаще всего на *коллега*. Если на секунду остановиться и вдуматься в истинный смысл слов *наемный работник, сотрудник, рабочий, менеджер*, трудно будет не поразиться невероятной легкости, с которой мы используем их в повседневной жизни.

Людей вне системы самоуправления, а иногда даже внутри системы может смущать отсутствие должностных инструкций и названий должностей. Без клеточек, куда надо помещать людей, исчезает сама организационная схема компании и не всегда можно понять, кто тут за что отвечает. Для решения этой проблемы многие компании выбрали следующий способ: во внутрикорпоративной сети сотрудники ведут журнал, чем заняты в данный момент. В интрасети Buurtzorg, например, есть специальная функция, позволяющая найти нужного коллегу, если возник вопрос или необходимость посоветоваться с кем-то, занятым тем же самым.

Сложно отказаться от мышления в стиле традиционных схем организационной структуры. Часто во время исследований я ловил себя на том, что пытаюсь прикинуть, а кем бы мог быть тот или иной сотрудник в традиционной структурной схеме. Как-то я спросил инженера Sun Hydraulics: «Значит, в нормальной компании вы были бы начальником производства?» И он дал наилучший из возможных ответов всего в трех словах: «Да и нет». С одной стороны, да, он выполнял некоторые обязанности начальника производства. Одна из его обязанностей — поиск возможностей усовершенствования производства в масштабах завода,

другая — реагировать на изменения атмосферы в коллективе и принимать меры, если настроение падает. Еще он мог взять на себя управление крупными проектами, скажем, автоматизацию одного из этапов производства. Но, с другой стороны, на нем не лежала ответственность за финансовые результаты предприятия (или, точнее, он нес ее в той же мере, в какой и все остальные), не он один мог быть уволен, если результаты окажутся плохи (уволен мог быть каждый), он не мог заставить других согласиться с его решением, у него не имелось права нанимать и увольнять людей. В этом смысле он никак не напоминал традиционного босса.

Означает ли это, что в самоуправляющихся организациях нет боссов? Ничего подобного, все наоборот. Каждое занятие, которое берет на себя сотрудник, — это обязательство перед коллегами. Он ответственен не перед одним боссом: каждый из коллег — его босс в отношении обязательств. И, как мы увидим в следующей главе, где описываются методы работы, необходимые для поддержания жизнедеятельности самоуправляющихся структур, каждый сотрудник может стать «боссом», когда нужно принять важное решение, запустить новый проект, призвать к ответу отлынивающих, помочь уладить конфликт или возглавить работу, если результаты плохи и нужно действовать.

Самоуправляющиеся ученики, учителя и родители: Бирюзовая школа

Наши школы на сегодняшний день, возможно, наиболее далекие от самоуправления организации. Практически повсеместно школы превращены в автоматизированные предприятия для ежегодной обработки учеников партиями по 25 штук на класс. Дети воспринимаются как взаимозаменяемые учетные единицы, которые необходимо пропустить через определенную программу подготовки. В конце цикла тем, кто соответствует шаблону, присваивается статус выпускника, а «брак» отбрасывается по ходу процесса. Согласно этой системе, обучение лучше всего идет тогда, когда ученики часами молча сидят перед всезнающими учителями, заполняющими их головы информацией. Детям нельзя доверить составление учебных планов, определение собственной цели, решение, чему и как они будут учиться, — это должны делать только учителя. Но на самом деле и учителям тоже нельзя доверять. За ними бдительно следят директора и завучи, учебный округ, комиссии экспертов. Отработана система стандартизованных тестов и обязательных школьных программ — иначе невозможно определить, делают ли учителя хоть что-то полезное.

Эта фабричная система стремительно устаревает. Все больше и

больше людей требуют усовершенствовать образование, экспериментируют с учебными программами, технологиями, управлением школой. Но возможно ли выстроить по-настоящему Эволюционную Бирюзовую модель школы? И на что это может быть похоже? Превосходный пример можно найти в Германии, в самом центре Берлина. Берлинская Евангелическая школа ESBZ, 7–12-й классы, открыла двери в 2007 г., и во многом это была чистая импровизация. Всего за три месяца до начала учебного года городской совет внезапно выделил дряхлое панельное здание еще времен ГДР группе надоедливых родителей, которые ни за что не желали расставаться с несбыточной мечтой о хорошем образовании. К началу учебного года в школу записалось всего 16 учеников. Через несколько месяцев, к середине учебного года, к ним присоединились еще 30 человек, по большей части изгой и неудобные ученики, отвергнутые в остальных школах. Едва ли это можно счесть многообещающим началом для нового учебного заведения. Но сегодня, всего несколько лет спустя, Берлинская школа насчитывает 500 учеников, и сотни директоров школ, учителей и специалистов в области образования стремятся туда, желая изучить эту модель организации.

Вдохновителем проекта стала Маргрет Расфелд, преподаватель естественных наук и радикальный новатор из совершенно другой части страны. Группа родителей пригласила ее поработать директором новой школы. Идея родилась двадцатью годами ранее благодаря событию, коренным образом изменившему взгляд Расфелд на детей и образование. В 1986 г. несколько учеников восьмого класса пришли к ней, чтобы обсудить случаи насилия, унижений и вымогательства в школе. Маргрет сказала, что это можно обсудить частным порядком у нее дома, если они захотят. Пришло 16 школьников. Через неделю их было уже 33 человека. Подростки искали у нее советов и ответов на вопросы. Она не могла их дать. Но Расфелд помогла детям отправиться в путь, чтобы найти ответы самостоятельно. В процессе она открыла для себя детей с неведомой ей прежде стороны. Она была очарована их отвагой, упорством, гибкостью и одновременно устойчивостью, интеллектом и способностью к сочувствию. Все эти качества никак не могла пробудить в них школа. С тех пор Расфелд определила для себя: надо отдавать должное истинному потенциалу и характеру учеников. Ей захотелось задействовать в процессе образования не только разум, но и руки, сердца, души.

Перенесемся в настоящее, прямо к началу учебного дня. Посетитель ESBZ может почувствовать нечто необычное, еще даже не войдя в двери. Достаточно взглянуть, как идут в школу ученики, как они общаются. Дети

не слоняются у входа до последней минуты, они явно хотят как можно скорее попасть в класс. Они несут в себе дух спокойной решительности и сосредоточенности, они уже думают о чем-то важном. Нет обычного подросткового позерства, соревнования, кто круче. Берлинская школа провозглашает основополагающие принципы: все дети уникальны, каждый имеет талант, обеспечивающий его личный вклад в общее дело, все ценны и необходимы здесь. То, как дети идут в школу, говорит о ней больше, чем сказали бы слова. Ученики буквально воплощают ее принципы всем своим видом — жестами и манерой поведения.

Каким образом заявленные принципы находят выражение в жизни школы? Первое и главное: детям предоставлена вся ответственность за свое обучение. Ученики учатся сами и учат друг друга в самом широком смысле. Взрослые здесь по большей части наставники и коучи, они выполняют обязанности учителя в традиционном смысле только тогда, когда требуется. Учителя Берлинской школы воодушевляют, советуют, хвалят, дают отзыв, спорят и предлагают задачи. Ответственность за обучение находится только в руках учеников.

### **Учитель открывает двери. Входишь ты сам.**

#### **Китайская пословица**

Начинается все с метода преподавания основных предметов: языка, математики, естественных наук. В ESBZ отказались от традиционного фронтального обучения — учитель перед классом. Предметы разделены на модули, для каждого модуля учителя готовят большие карточки из плотного картона, содержащие теоретический материал, практические упражнения и тесты. Учащиеся сами определяют путь обучения. Тот, кому труднее дается математика, может уделить больше времени ей и меньше другому предмету, который дается легче. В каждом модуле есть более сложные задания для тех, кому интересно, но выполнять их не обязательно. Ученик учится самостоятельно или в составе небольшой группы, если ему так лучше. Когда возникают вопросы, сначала с ними обращаются к другим ученикам. И только если соученики не могут помочь, дети обращаются к учителю (чье рабочее время не связано расписанием, чтобы обеспечить всесторонний индивидуальный коучинг). В группах смешаны дети разных возрастов — 7, 8 и 9-е классы учатся вместе. Учащиеся постоянно переключаются с обязанностей ученика на обязанности учителя. Старших специально обучают помогать младшим (что активизирует уже пройденный материал). Поскольку программа определяется учащимся самостоятельно, обучение в Берлинской школе носит инклюзивный

характер. В каждом помещении для занятий обязательно есть дети с аутизмом и различными сложностями обучения. Обычно таких детей отправляют в специальную школу, но здесь они могут просто работать рядом с остальными в своем собственном ритме. Состав учеников необычно разнообразен и в социальном плане. 20% школьников представляют собой всякого рода меньшинства, 25% из семей, живущих на пособие, еще четверть поступает в Берлинскую школу из прямо противоположных, в высшей степени привилегированных социальных слоев.

У каждого ученика есть журнал, куда он записывает результаты своей работы, поскольку речь не идет о вседозволенности. Имеются ясные представления о том, какие результаты должны быть достигнуты учащимся к концу года (ученики, естественно, вольны выходить за пределы ожидаемого, если страстно увлекаются предметом; многие так и поступают). Каждый ребенок раз в неделю по пятницам встречается один на один со своим учителем-тьютором. Вместе они обсуждают пройденный за неделю прогресс, возникшие проблемы, планы на следующую неделю. А также, если это уместно, эмоции и отношения, занимающие сознание ребенка. Посредством еженедельных разговоров учителя и ученики узнают друг друга гораздо лучше и на гораздо более глубоком уровне, чем в традиционных школах. Ребенок знает: *кто-то заботится обо мне, здесь есть кто-то, кто меня выслушает*. Дважды в год в беседах с тьютором ученики устанавливают для себя три цели на ближайшие несколько месяцев. Например, Пауль, стеснительный подросток 13 лет, решил освоиться с ощущением, что на него смотрят другие, чтобы не бояться привлекать внимание окружающих. Один из предметов, которые он намерен изучать, — публичные выступления.

Самостоятельное изучение основных предметов в выбранном учеником темпе занимает первые два часа утренних занятий. Большую часть дня занимает работа над индивидуальными и коллективными проектами, связанными с задачами из реальной жизни. Одни ученики занимаются перепланировкой части школьного здания, а потом координируют ремонтные работы, проводимые по их плану. Другие ведут переговоры с городским советом, чтобы убедить его принять более высокие стандарты защиты окружающей среды. Учеников побуждают находить то, что имеет значение, метить высоко, падать, пробовать снова и праздновать достижения. Дети узнают на практике: их голос что-то значит, они могут что-то изменить, другие нуждаются в них, а они нуждаются в других.

В течение всего учебного года ученики 7 и 8-х классов каждую среду

проводят два часа вне школы на уроке под названием «Ответственность». Посоветовавшись со своим тьютором, дети находят себе занятие, в ходе которого одновременно вносят посильный осмысленный вклад в жизнь общества и чему-то учатся. Пауль хочет преодолеть застенчивость и вызвался преподавать шахматы в своей бывшей начальной школе. Он услышал, что занятий по шахматам, которые он так любил, там больше нет, потому что учитель перешел в другую школу. Паулю было жаль, что дети в школе теперь не могут радоваться, играя в шахматы, как радовался когда-то он. И внезапно все обрело новый смысл: Пауль может обучать игре в шахматы, для этого ему придется регулярно выступать перед классом, что отвечает его цели научиться говорить на публике, а то, что он общается с ребятами помладше, облегчает процесс. Паулю оставалось только убедить директора бывшей школы позволить ему попробовать. Остальные дети примерно так же, как Пауль, ищут подходящие занятия. Кто-то работает в домах престарелых, кто-то организывает школьные занятия в детсадах. Все зависит от склонностей и изучаемых предметов. Дети приобретают опыт собственной инициативы, осознают, что такое быть нужным, испытывают, что такое самим менять жизнь других людей в лучшую сторону.

В 8, 9 и 10-м классе у школьников есть урок под названием «Вызов» (красивое немецкое слово «Herausforderung» дословно означает «призыв расти изнутри наружу»). Их приглашают прислушаться к своему нереализованному потенциалу, к тем способностям, что в них дремлют. В течение года старшие ученики организуют и готовят специальную трехнедельную сессию, где они, в одиночку или маленькими группами, заставляют себя выйти из своей зоны комфорта. Одна группа из четырех школьников подготовила трехнедельный поход на выживание в глухом лесу. Они жили в укрытии, которое построили сами, на подножном корму, который сами собирали. Даниэль, типичный экстраверт 16 лет, счел, что для него вызовом будет трехнедельная молчаливая медитация в монастыре. Учитель музыки предложил группе детей в течение трех недель усиленно заниматься музыкой по восемь часов в день на заброшенной старой ферме. Другие ученики поехали вместе на велосипедах через всю Германию с минимумом денег в запасе, так что им пришлось по пути стучаться на ночлег и просить еду. Такой опыт бывает очень непростым, но школьники в восторге от своих достижений, от того, что они смогли преодолеть внутренние ограничения, превозмочь свой страх, встретившись с ним лицом к лицу.

Но самый дерзкий эксперимент с ученическим самоуправлением в



Берлинской школе носит иной характер. В конце двенадцатого года обучения школьники в Германии сдают государственный экзамен. От полученных баллов зависит, в какой университет они смогут поступить. Ставки так высоки, что до сих пор методы обучения в 10–12-м классе оставались традиционными, ориентированными на сдачу тестов в гораздо большей степени, чем того хотелось бы ученикам и преподавателям. И тогда они задались вопросом, возможно ли полностью перестроить программу обучения в 10–12-м классе в соответствии с основополагающими принципами школы, но при этом как следует подготовить школьников к госэкзамену? В 2014 г. все ученики старших классов заняты в масштабном годовом проекте по изменению методики обучения. Эксперты в проектном мышлении (Design Thinking, методология, разработанная знаменитой дизайнерской фирмой IDEO) помогут детям и учителям во время интенсивной двухдневной работы в проектной мастерской разработать общую концепцию. Ученики и учителя затем будут работать в течение всего года при поддержке ведущих экспертов в области образования, чтобы воплотить эту концепцию в конкретные формы и методы работы. Таким образом, ученики и учителя весьма эффективно перестраивают собственную школу.

Учительский коллектив ESBZ тоже руководствуется принципами самоуправления. Обучение — часто профессия для одиночек, но в Берлинской школе это командный вид спорта. На каждый класс есть два учителя-тьютора, поэтому все учителя работают в тандеме. Три класса образуют своего рода мини-школу — они занимают один этаж с маленькой учительской, где еженедельно встречаются шесть учителей. Эти мини-школы по сути то же самое, что команды FAVI, Buurtzorg или AES, то есть универсальные организационные единицы, способные быстро реагировать на ежедневный поток возникающих вопросов и открывающихся возможностей. На бумаге в школе существует традиционная иерархия (это не частная школа, она финансируется из общественных средств, поэтому должна иметь положенную структуру из директора, двух заместителей и заместителя по учебной работе). Но мини-школы могут принимать любые решения без одобрения директора школы.

Родительский комитет тоже работает на основе самоуправления. Школа создана со специальным статусом — город оплачивает лишь 93% от зарплат учителей, но на содержание здания и прочие расходы никаких средств не выделяет. Родители должны восполнить недостаток в финансировании. Размер участия рассчитывается в зависимости от дохода семьи. Чтобы снизить расходы, родители решили ежемесячно посвящать

три часа работе на школу. Что и как они будут делать, решается на основе принципов самоуправления. Например, команда, отвечающая за ремонт, регулярно организует на выходных фестиваль, где 50 родителей в праздничной обстановке с удовольствием выполняют грязную работу и приводят в порядок классные комнаты. Постепенно, шаг за шагом, родители создали функциональные и при этом теплые, приятные глазу помещения в здании, всего несколько лет назад захудалом, протекавшем со всех сторон. Во внеурочное время в помещении школы проводят семинары. Их посещают сотни директоров школ и учителей, желающих понять секрет здешнего волшебства. Занятия (как вы, наверное, уже догадались) ведут почти исключительно ученики, а не учителя или Маргрет Расфелд, основатель и директор школы.

Примечательно, что у EBSZ нет никаких дополнительных льгот. Школа, как любая другая в Берлине, обязана сохранять установленное количество учебных часов. Бюджет ее меньше, чем у других государственных средних учебных заведений, даже с учетом вклада родителей. Повторить успех Берлинской евангелической школы может любая школа, поскольку вопрос тут не в деньгах или ресурсах. Все, что нужно, — взглянуть на детей, учителей, родителей и образование свежим взглядом.

### Глава 2.3

#### **Самоуправление (процессы)**

Самоорганизация — не пугающее новое свойство мира. Это путь, которым мир создает себя миллиарды лет. Любая человеческая деятельность начинается с самоорганизации. Это то, что мы делаем, пока не пытаемся организовать процесс и контролировать друг друга.

*Маргарет Дж. Уитли, Майрон Келлнер-Роджерс*

Самоуправление требует взаимосвязанности структур и внутренних процессов. В предыдущей главе речь шла о структурных аспектах самоуправления, например о том, как пирамида иерархии уступает место командам, как типичные функции центрального аппарата могут быть встроены внутрь команд. Однако, изменив одни только структуры, вы остановитесь на полпути. После отказа от пирамиды вам придется заново изобретать множество основных организационных процессов — от методов принятия решения до информационных потоков, от инвестиций до оценки эффективности работы и выплаты вознаграждения. Понадобятся ответы на фундаментальные вопросы: если теперь больше нет босса, отдающего приказы, как принимать решения? Кто имеет право тратить деньги компании? Как оценивать и обсуждать работу? Как удерживать

сотрудников от безделья? Кто решает вопросы повышения зарплаты и бонусов? В данной главе по очереди обсуждается каждый из этих вопросов.

Принятие решений — процесс, основанный на консультировании

Если нет формальной иерархии, как принимать решения? Что же, кто угодно может принять какое угодно решение? Звучит как рецепт глобального хаоса. Возможно, решения принимаются путем консенсуса? Это утомительно и непрактично, особенно для организаций с сотнями и тысячами сотрудников.

**В процессе внутреннего консультирования (advice process) каждый человек может принимать любое решение, но прежде он должен посоветоваться со всеми, на кого повлияет принятое решение, и проконсультироваться с экспертами в данной области.**

Почти все организации, рассмотренные в этом исследовании, в той или иной форме использовали процесс, который в AES называют «внутреннее консультирование» (advice process). Все очень просто: теоретически каждый в организации может принять любое решение. Но, перед тем как это сделать, человек *обязан* спросить совета у всех заинтересованных сторон и людей с опытом. Инициатор перемен не обязан учитывать в своем решении все полученные советы. Задача не в том, чтобы *принять* сомнительное компромиссное решение, которое устроило бы всех. Однако необходимо настойчиво искать совета и принимать к сведению полученную информацию со всей серьезностью. Чем масштабнее предстоящее решение, тем шире надо раскинуть сети, чтобы уловить все возможные источники информации, включая, если необходимо, СЕО или совет директоров.

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

Деннис Бакке вспоминает историю о внутреннем консультировании в действии. Однажды за консультацией обратился Шазад Касим — недавно принятый на работу финансовый аналитик AES. Он намеревался оставить свою должность и вернуться в родной Пакистан, чтобы от имени AES исследовать возможности для развития местных электрогенерирующих мощностей. Бакке вспоминает свою реакцию:

«Я сказал ему, что настроен скептически. Несколько годами раньше Агентство по международному развитию (Agency for International

Development (AID)), представители Госдепартамента США, призвало нас расширять свою деятельность в Пакистане. Мы ответили, что едва справляемся с делами в США, что уж говорить о Пакистане. Кроме того, Пакистан занимает верхние строчки в списках самых коррумпированных стран. Этические стандарты AES предполагают, что мы никогда не будем вести там свои дела»<sup>1</sup>.

Несмотря на мнение СЕО, окончательное решение оставалось за Шазадом, как и подразумевается в соответствии с внутренним консультированием. Он решил отправиться в Пакистан, где успешно создал для себя новую должность директора по развитию, сохранив прежнюю зарплату. Шесть месяцев спустя бывший финансовый аналитик пригласил Бакке в Пакистан на встречу с премьер-министром. Два с половиной года спустя заработала электростанция стоимостью \$700 миллионов. Решение, что AES инвестирует туда \$200 миллионов собственного капитала, в полном соответствии с принципами AES, было принято не Бакке или советом директоров: его принял Шазад и сотрудники с еще меньшим опытом работы в AES (разумеется, учитывая размер инвестиций, они получили все необходимые консультации у Бакке и совета директоров).

Мы привыкли думать, что решения могут приниматься только двумя способами. Один — посредством иерархической власти (кто-то приказывает, многие недовольны, но, по крайней мере, дело движется). Второй — консенсус (каждый может высказаться, но зачастую дело идет изнуряющее медленно, а иногда заходит в тупик, поскольку достигнуть консенсуса невозможно). Внутреннее консультирование изящно преодолевает это противоречие: конвульсии в попытке привести каждого к консенсусу отменяются, но тот, кого затрагивает решение, имеет возможность изложить свою точку зрения. Каждому предоставляется свобода использовать открывающиеся возможности и принимать необходимые решения, но при этом все обязаны учитывать мнение других. Внутреннее консультирование — ключевой процесс, обеспечивающий самоуправление в организациях любого масштаба. Фактически эта практика настолько важна, что в AES и других самоуправляющихся организациях сотрудники знают: пренебрежение внутренним консультированием — одна из немногих ошибок, за которые могут уволить (позже мы затронем тему увольнений в условиях отсутствия иерархии).

Очень интересно послушать мнение Бакке о многочисленных преимуществах внутреннего консультирования. По его опыту, этот процесс создает чувство общности, учит усмирять собственное эго, помогает получать знания, принимать лучшие решения и, самое главное, получать от

этого удовольствие (обратите внимание на сходство с ценностями, важными для Эволюционной Бирюзовой стадии развития).

«Первое. Внутреннее консультирование вовлекает в решение вопроса всех, чей совет может потребоваться. Они узнают о проблеме и становятся хорошо информированными критиками или вдохновителями. Обмен информацией укрепляет чувство общности. Каждый, к кому обращаются за советом, чувствует, что к его мнению относятся с уважением, что в нем нуждаются.

Второе. Просьба о совете — это проявление скромности, а личная скромность — одно из важнейших условий для создания доброжелательной рабочей обстановки. Само обращение уже означает: “Ты мне нужен”. Тот, кто собирается принять решение, и тот, кто дает совет, неизбежно становятся ближе друг другу. По моему опыту, именно поэтому инициатор изменений не может взять и проигнорировать данный ему совет.

Третье. Принимая решения, ты проходишь курс обучения без отрыва от работы. Советы исходят от людей, хорошо владеющих ситуацией и заботящихся о конечном результате. Ни одна форма обучения или тренинга не может сравниться с непосредственным опытом.

Четвертое. Шансы принять наилучшее из возможных решений повышаются по сравнению с общепринятым подходом к принятию решений сверху вниз. Инициатор изменений имеет то преимущество, что находится ближе к проблеме, и... обычно ему предстоит в дальнейшем иметь дело с последствиями решения.

Пятое. Этот процесс — сплошное удовольствие для того, кто готовится принять решение. Это похоже на радость от участия в спортивной командной игре. <...> Внутреннее консультирование поощряет инициативу и творческий дух, подпитываемый мудростью всех компетентных людей в организации»<sup>2</sup>.

Интересно заметить, что в AES, в отличие от Buurtzorg и некоторых других организаций, с которыми мы уже встречались, не до конца поняли, как работать исключительно по системе всеобщего равноправия. Тут отчасти сохранились некоторые рудименты иерархической пирамиды: «уровни» — операторы электростанций, менеджеры, региональные директора, совет директоров. И все же несложная практика внутреннего консультирования преодолела эти уровни. Автор любого нововведения в организации мог инициировать любое решение. «Наверху» не могли просто взять и отменить эти решения, пользуясь своим положением в

иерархии. Каждый, не исключая высшее руководство и Денниса Бакке (одного из основателей и CEO), должен был искать совета и внутренней консультации, чтобы принять решение. Бакке специально призывал директорат играть по этим правилам. Директора активно участвовали в процессе и консультировались у сотрудников в случае особо важных решений посредством внутреннего консультирования, но Бакке считал, что этого мало: они не должны принимать никаких решений сами, кроме тех, что установлены законом.

**Процесс внутреннего консультирования идет снизу вверх, но идет не на авось и не по принципу «будь что будет». Он включает творческий дух, взвешенный анализ, тщательное планирование и дисциплинированное исполнение.**

**Деннис Бакке**

Тут я хочу предостеречь вас от поспешных выводов. CEO и другие топ-менеджеры компаний, в которых практикуется самоуправление, кто угодно, но только не слабые, пассивные лидеры. Вполне может оказаться, что такие CEO и топ-менеджеры гораздо лучше информированы и более влиятельны, чем лидеры, наделенные властью посредством иерархии. Участвуя во внутреннем консультировании, они постоянно советуются относительно решений с людьми из всех подразделений организации. Информация, приходящая к ним, минует сложную систему многоступенчатых фильтров, не пересматривается по многу раз и не отбрасывается по мере продвижения снизу вверх по цепочке. В традиционных организациях топ-менеджеры должны много и тяжело работать, чтобы в окончательном решении учесть противоположные точки зрения, и, поскольку процесс требует времени, высшее руководство становится самым узким местом в процессе принятия решения. Если же применить практику внутреннего консультирования, руководство может открыто задавать трудные вопросы, настаивать на своем мнении, при этом оставляя инициаторам изменений, ответственным за принятие решения, задачу согласовать все точки зрения, в то время как руководитель переходит к следующему вопросу.

Нет каких-то заранее предписанных форматов внутреннего консультирования. Люди могут обратиться к коллеге для разговора один на один или собрать подходящую группу для совещания. Когда решение затрагивает большие группы людей, электронная почта и внутренние сети компании часто становятся наилучшим путем для сбора информации. Buurtzorg, например, активно использует собственную социальную сеть.

Когда Йос де Блок, основатель и CEO компании, или кто-то еще рассматривает изменения, затрагивающие большое количество сотрудников (например, вопросы зарплаты), он просто выкладывает информацию о проблеме и предлагаемое решение в социальную сеть, чтобы собрать все рекомендации коллег.

Нет, это не консенсус

Внутреннее консультирование — это простая форма принятия решений, которая выше и консенсуса, и решения, принятого единолично. Но в некоторых случаях может быть применен и более сложный подход. Замечательный процесс принятия решений в компании Buurtzorg, описанный на ранее, — один из примеров подобного подхода. Еще один будет приведен чуть позже, когда мы перейдем к описанию процессов управления Holacrasy. Стоит вновь повторить: все эти процессы принятия решений работают *не на основе консенсуса*. Я заметил, что люди склонны полагать, будто в отсутствие боссов в самоуправляющихся организациях решения непременно должны приниматься путем консенсуса. А поскольку у многих есть печальный опыт бесконечных дискуссий и бесплодных обсуждений, чреватых парализацией, к которым зачастую приводят попытки найти консенсус, люди поспешно отвергают самоуправление как жизнеспособный способ управления организациями.

В теории консенсус выглядит привлекательно: предоставить всем равное право голоса (ценность, особенно привлекательная в Зеленой парадигме). На практике это часто превращается в коллективную тиранию отдельных эго. Каждый имеет право заблокировать решение группы, если его капризы и пожелания не учли. По сути, вместо одного босса мы получаем босса в каждом, у каждого есть власть над всеми (пусть она и состоит только в возможности парализовать работу). Попытки учесть пожелания каждого, пусть и самые обычные, часто оборачиваются мучительными усилиями. В итоге, что случается не так уж и редко, большинству участников становится все равно, и они буквально умоляют кого-нибудь принять решение, какое угодно, только решение. В процессе внутреннего консультирования ни у кого нет власти над остальными. Этот процесс преодолевает необходимость в консенсусе, наделяя каждого, кого касается дело, правом голоса (соответствующего, а не равного), но не властью блокировать работу.

У консенсуса имеется и еще один недостаток. Он размывает ответственность. Во многих случаях никто не чувствует себя ответственным за окончательное решение. Тот, кто внес предложение,

часто разочарован тем, что его идея после обсуждения в группе изменилась до неузнаваемости, и, вполне вероятно, инициатор меньше всех желает претворять в жизнь итоговое решение группы. По этой причине многие решения так и не воплощаются в жизнь или воплощаются лишь частично. Если все пойдет не так, как планировалось, непонятно, кто должен вмешаться и все наладить. В процессе внутреннего консультирования ответственным остается один человек — тот, кто принял решение. Уверенность, что принятое решение — наилучшее из возможных, придает ему энтузиазм и желание оправдать доверие консультантов или доказать, что возражения оказались несущественными. Консенсус высасывает из организаций энергию, внутреннее консультирование повышает мотивацию и инициативу.

### Принятие решений во время кризиса

Возможно ли внутреннее консультирование во время кризиса, когда могут понадобиться быстрые и даже суровые решения, скажем, увольнение сотрудников во время экономического спада или продажа части бизнеса? Можно ли искренне обращаться за советом к группе коллег, если речь идет об их возможном увольнении? Может быть, экстремальная ситуация требует экстремальных мер, возможно, самоуправление надо на это время отменить, чтобы CEO смог самостоятельно принять необходимые решения? Но как тогда сотрудники сохраняют доверие к самоуправлению, зная, что CEO принимает решение, не спрашивая ничьего мнения? FAVI, Buurtzorg и AES переживали тяжелые времена. Найденные ими достойные пути выхода из кризиса могут вдохновить другие самоуправляющиеся организации.

Никто не назовет слабаком бывшего десантника Жана-Франсуа Зобриса. Но когда ему пришлось иметь дело со сложными, жизненно важными решениями в FAVI, он с готовностью признал: ему нужна помощь, чтобы найти хорошее решение. Не один раз он, повинаясь импульсу, обходил цех, просил всех остановить станки, взбирался на импровизированную трибуну и делился своей проблемой со всеми сотрудниками, стараясь вычислить курс дальнейших действий. Первый кризис при его руководстве случился в 1990 г., когда заказы от автопроизводителей упали на волне первой войны в Персидском заливе. Склады стояли переполненными, и попросту не хватало работы, чтобы занять всех. Мощности и расходы надо было сократить. Напрашивалось очевидное решение: уволить временных сотрудников. Но в FAVI никто не считался временным сотрудником. По причинам, связанным с трудовым



кодексом Франции, новые сотрудники нанимались как временные на 18 месяцев до того, как им предлагали полноценный контракт. Большинство уже стали полноправными членами своих команд. Уволив временных сотрудников, FAVI понесли бы моральную ответственность перед ними, потеряли бы талантливых работников, в которых уже немало вложено, а ситуация через несколько месяцев могла улучшиться. С множеством вопросов без четких ответов Зобрис оказался на трибуне перед всеми рабочими смены (включая временных, чья участь обсуждалась). Слушатели выкрикивали вопросы и предложения. Один рабочий сказал: «Почему бы в этом месяце не поработать три недели, получив трехнедельную зарплату, но сохранить временных рабочих? Если понадобится, сделаем то же и в следующем». После одобрительных кивков предложение поставили на голосование. К удивлению Зобриса, решение приняли единогласно. Рабочие согласились на временное сокращение зарплаты на 25%. Проблему решили менее чем за час, и завод снова огласился грохотом станков.

**В конце концов я поняла, что не с каждым кризисом можно справиться. Хотя нам и хочется чувствовать себя в безопасности, мы не можем защититься от всего. Если мы хотим принять жизнь, мы должны принять и хаос.**

**Сьюзан Элизабет Филипс**

Большинство знакомых мне топ-менеджеров сочли бы подход Зобриса чересчур рискованным. Высказать подобную дилемму перед всеми означает открыться до предела возможности, и такой ход даже не пришел бы им в голову. Разумеется, никто не может с точностью предвидеть, как сотрудники отреагируют на информацию о возможных сокращениях. Собрание могло превратиться в хаос, учитывая страх увольнений. У Зобриса не было никакой заранее обдуманной идеи, не было плана ведения дискуссии после того, как он поделится проблемами компании. Он вооружился доверием — положился на себя, на сотрудников и на сам процесс.

Очевидно, более надежным вариантом было бы обратиться к главе HR-службы и благоразумно проработать несколько возможных сценариев, конфиденциально созвать команду менеджмента, чтобы обсудить сценарии, и скрывать проблему от рабочих, пока решение не будет готово к огласке (в FAVI у Зобриса, естественно, не было ни HR-директора, ни совета директоров, однако и он мог бы проконсультироваться только с несколькими доверенными советчиками). Это испытанный способ. Лидеры организаций обучены справляться таким образом с болезненными

вопросами. Сознают они или нет, но такой подход продиктован страхом лидера: сотрудники не смогут вынести неприятных известий, легитимность лидера окажется под вопросом, если он не отдаст приказы. Также он будет выглядеть глупо, если начнет обсуждать проблему до того, как найдет решение. Способность Зобриса контролировать страх открыла принципиально более эффективный подход к полномочиям. Стало очевидно: на рассмотрение сотрудников вполне возможно вынести самые серьезные проблемы, позволив им самим найти выход. Если задать правильные условия, внутреннее консультирование может сохраняться даже в кризисных ситуациях, и лидер должен дважды подумать, прежде чем вновь вернуться к процессу принятия решений сверху вниз.

Buurtzorg столкнулся с кризисом в 2010 г. и справился с ним тоже при помощи внутреннего консультирования. Молодая компания росла с бешеной скоростью, когда Йос де Блок услышал, что медицинские страховые компании угрожают задержать выплату €4 миллионов, причитающихся Buurtzorg, ссылаясь на технические причины (более вероятной причиной было то, что страховые компании таким образом хотели послать сигнал, что компания растет слишком быстро, отбирая долю рынка существующих поставщиков аналогичных услуг). Впереди маячил финансовый кризис. Йос де Блок написал сообщение во внутренней сети Buurtzorg, объяснив проблему медсестрам и медбратьям. Он предложил два решения: или компания временно приостановит рост (для развития новых команд на первых порах требовались инвестиции), или же сотрудники могут выбрать увеличение производительности труда (увеличить работу с клиентом в пределах оговоренных в контракте часов). В комментариях к сообщению де Блока медсестры и медбратья подавляющим большинством выбрали работать побольше, потому что второй вариант им совершенно не понравился. Замедление роста означало отказы и клиентам, и коллегам, желавшим присоединиться к компании. В течение одного-двух дней решение нашлось (а спустя какое-то время страховые компании все же выплатили задолженность).

AES дает пример того, как можно максимально мягко приостановить внутреннее консультирование в условиях кризиса. Осенью 2001 г., после террористических атак и падения Enron[9], цены на акции AES резко упали. Компания нуждалась в доступе к рынкам капитала, но внезапно обнаружила, что они закрыты. Чтобы избежать банкротства, требовались быстрые и решительные действия. Главный вопрос звучал так: сколько электростанций и какие именно надо продать, чтобы получить необходимые средства? Учитывая 40 тысяч сотрудников, разбросанных по

всему миру, CEO Деннис Бакке едва ли смог бы убедить каждого, взобравшись на импровизированную трибуну, как Зобрис в FAVI. И проблема была не такого рода, чтобы просто опубликовать сообщение с двумя возможными вариантами выхода из ситуации, как это сделал Йос де Блок в Buurtzorg.

Бакке выбрал образ действий, временно отменявший внутреннее консультирование, чтобы, несмотря ни на что, риск подорвать доверие к самоуправлению оказался минимальным. Бакке не стал разрабатывать планы за закрытыми дверями с командой менеджмента. Вместо этого он открыто объявил, что процесс принятия решений директивным методом будет действовать ограниченное время относительно ограниченного количества важнейших решений. Внутреннее консультирование остается в силе для всех остальных решений. Чтобы выработать наилучший образ действий и принять самые тяжелые решения, Бакке выбрал главным консультантом многообещающего и молодого Билла Лураши. Лураши не считался топ-менеджером компании и не собирался занимать руководящую должность в будущем. Сигнал был ясен: топ-менеджмент организации не ищет путей приобрести больше полномочий. Решения сверху вниз принимались кем-то, кто не обладал жадной властью; власть ему была дана лишь на время.

Если внутреннее консультирование приходится отменять в периоды кризиса, чтобы укрепить доверие к самоуправлению, надо иметь в виду два принципа. Первый — это полная гласность в отношении масштабов и временных рамок принятия решений сверху вниз. Второй — предоставление права принимать директивные решения кому-то из тех, кто не предполагает осуществлять эти полномочия и дальше, после окончания кризиса.

### Процесс закупок и инвестиции

Полномочия сотрудников принимать решения, используя внутреннее консультирование, возможно, лучше всего проявляются в тех случаях, когда тратятся деньги компании. Большинство организаций ставит ограничения на число и суммы транзакций. Линейный менеджер может тратить деньги в пределах \$1000, но если ему нужно потратить больше, требуется виза босса. Руководитель подразделения имеет право тратить в пределах \$10 тысяч, директор предприятия — \$100 тысяч. И каковы бы ни были суммы, заказ на поставку обычно должен проходить через центральный отдел закупок, координирующий отношения с поставщиками.

В самоуправляющихся организациях нет предписанных лимитов и

отделов закупок. Сотрудник, которому нужен новый принтер за \$50, не думает, что ему надо позвонить в IT-отдел в надежде, что босс даст добро на покупку, а потом подождать несколько дней, а то и недель, пока принтер прибывает. Он просто отправляется в Walmart или другой супермаркет и покупает принтер. Теоретически любой сотрудник может потратить любую сумму денег при условии, что он обратился за необходимой консультацией перед принятием решения. Чем больше сделка, тем, как правило, больше людей вовлечены во внутреннее консультирование. В FAVI, Sun Hydraulics и других самоуправляющихся организациях рабочие в гораздо большей степени, чем обычно менеджеры, несут ответственность за закупки станков и оборудования, на которых работают, даже если это обходится в сотни тысяч долларов. Рабочие проводят анализ, пишут необходимые спецификации, отправляются к поставщикам, ведут переговоры и получают финансирование от банка, если есть необходимость. В иерархических организациях, когда инженеры проводят анализ и выбирают модель станка, рабочие часто жалуются на машины и неохотно осваивают их. Когда они выбирают модель сами, никакого противодействия переменам не наблюдается.

Как насчет скидок за объем? Теряет ли компания деньги от того, что закупки не объединены? Как обычно, ответ следующий: доверяйте людям, которые могут принять правильное решение в рамках самоуправления. Для сделок, где оптовые скидки слишком хороши, чтобы ими пренебречь, коллеги, покупающие у того же поставщика, договариваются о координации действий, чтобы максимально увеличить объем возможных скидок. В Morning Star, компании по переработке томатов, которую мы далее обсудим подробно, сотрудники заметили: они покупают у множества поставщиков множество разновидностей клея для резьбовых соединений. Из-за этого они не только теряли скидки за объем. Нескоординированные закупки порождали ненужную бюрократическую работу, потому что регламенты пищевой промышленности требуют кропотливо отражать все операции с материалами такого рода в базе данных пищевой безопасности оборудования. И однажды один рабочий сказал, что будет обходить фабрику раз в квартал и интересоваться, не хотят ли коллеги заказать фиксаторы для резьбы через него. Похожее решение возникло и для упаковочных материалов, где существует система скидок в зависимости от объема закупок. Когда есть смысл, люди попросту начинают координировать свои действия.

Как насчет стандартизации? Ведь имеет же смысл покупать компьютерное или телефонное оборудование от одного и того же

поставщика или от совместимых поставщиков? И тут снова можно положиться на процесс внутреннего консультирования. Секретарь, которой надо купить себе новый компьютер, не обладая обширными знаниями в области техники и программного обеспечения, вероятно, попросит совета у знающих людей, чтобы компьютер был совместим с остальным ИТ-оборудованием компании. В этом случае нет никакой необходимости в центральном департаменте, следящем за соблюдением стандартов. В более сложных случаях, когда стандарты надо прописать, кто-то возьмет это на себя и соберет группу: она рассмотрит дело и установит нужные стандарты.

Открытые и ясные установки, принятые в Бирюзовых организациях  
Основателям и лидерам самоуправляющихся организаций постоянно задают один и тот же вопрос: а не рискованно ли, а не глупо ли позволять людям принимать решения без контроля сверху, особенно если речь идет о деньгах? Согласно опыту Бирюзовых организаций, это не более, а менее рискованно, поскольку в результате принимаются лучшие решения из возможных. Однако самое интересное другое. Выбор между доверием и контролем редко осознается на рациональном уровне. Мы выбираем на основе заложенных где-то глубоко в нас и часто неосознанных установок относительно мотивов поведения других людей. Руководители Бирюзовых организаций находят весьма полезным часто и открыто говорить о предпосылках, на которых держится самоуправление, о том, в чем эти установки отличны от подходов и предпосылок традиционных иерархических организаций.

Когда AES приобретает новую электростанцию, Деннис Бакке часто начинает объяснение сути нового подхода к управлению с того, что интересуется, какими владельцы и менеджеры типичного предприятия предположительно видят работников. Согласно его данным, рабочие следующим образом описывают, что, по их предположению, думает руководство.

Работники ленивы. Если за ними не следить, они не будут прилежными и старательными.

Работники работают прежде всего ради денег. Они делают то, что нужно, чтобы заработать как можно больше.

Работники ставят свои интересы выше интересов организации. Они эгоисты.

Работники показывают наилучшую производительность и

эффективность, когда им надо просто выполнять повторяющиеся несложные задания.

Работники не способны принимать правильные решения по важным вопросам, затрагивающим экономические показатели компании. Такие решения способны принимать только боссы.

Работники не хотят нести ответственность за свои действия или за решения, влияющие на эффективность организации.

Работники нуждаются в присмотре и защите, как дети в присмотре и защите родителей.

Работников надо держать на почасовой оплате или оплачивать определенное количество произведенных образцов продукции. Боссы должны получать стабильную зарплату и, возможно, бонусы и опционы.

Работники — взаимозаменяемые части машины. Один хороший работник похож на другого хорошего работника.

Работникам надо говорить, что делать, когда делать и как делать. Они должны чувствовать свою ответственность перед боссами<sup>3</sup>.

Эти установки, если их выразить буквально, звучат очень грубо. Однако именно они лежат в основе структур и методов работы современных организаций. Если такие взгляды на сотрудников верны, то использование системы контроля, наказаний и поощрений со стороны лидеров вполне разумно. Только дурак доверит сотрудникам принимать решения, используя внутреннее консультирование.

Поскольку упомянутые выше установки часто существуют неявно или даже не осознаются, Бакке счел необходимым выразить их открыто, а затем выдвинул совершенно иной набор предпосылок.

### Сотрудники AES

Творческие, думающие, достойные доверия взрослые люди, способные принимать серьезные решения;

отдают себе и другим отчет и несут ответственность за принятые ими решения и действия;

совершают ошибки, как и все мы совершаем ошибки, иногда намеренно;

уникальны; и, самое главное,

хотят использовать свои умения и таланты, чтобы внести полезный вклад в деятельность своей организации и помочь миру в целом<sup>4</sup>.

С таким набором установок самоуправление и внутреннее консультирование обретают смысл, а контрольные механизмы и

традиционная иерархия становятся не нужны, поскольку деморализуют и отвлекают от работы.

Жан-Франсуа Зобрис часто цитирует похожие дискуссии с работниками и новыми сотрудниками FAVI, чтобы объяснить им причины перехода на самоуправление. Однажды он решил записать оба набора установок, чтобы использовать формулировки для обучения новых сотрудников.

*«Анализ нашей организационной структуры в 1980-х гг. [когда FAVI управлялось, как любой другой завод] показал, что составившие ее исходили из того, что сотрудники и сотрудницы:*

воры, поскольку все нужное было заперто на складах;

лентяи, поскольку их рабочее время контролировалось и за каждое опоздание назначал наказание кто-то... кто даже не давал себе труда выяснить причины опоздания;

ненадежны, поскольку вся выпущенная ими продукция контролировалась кем-то еще, кто, однако, тоже был не слишком надежен, поскольку время от времени... назначались и выборочные проверки;

неумны, поскольку думал за них инженерно-технический отдел».

Зобрис с коллегами сформулировали три новых подхода, которые вскоре стали на предприятии чем-то вроде мантр.

***Мы считаем каждого человека хорошим.***

(Надежным, целеустремленным, достойным доверия, умным.)

***Там, где нет счастья, нет и эффективности.***

(Чтобы быть счастливыми, нужна мотивация. Чтобы иметь мотивацию, надо уметь нести ответственность. Чтобы нести ответственность, надо понимать, почему и для кого мы работаем, и обладать свободой, чтобы решить, как нам работать.)

***Самое ценное создается в цеху.***

(Рабочие у станков производят продукцию. СЕО и сотрудники центрального офиса в лучшем случае помогают им в этом, в худшем становятся дорогостоящими помехами<sup>5</sup>.)

Если вы знакомы с теорией менеджмента, то заметите сходство между заявлениями AES и FAVI и «Теорией X» и «Теорией Y». Их разработал в 1960-х гг. Дуглас Макгрегор, который был тогда профессором Массачусетского технологического института. Макгрегор утверждал, что руководители придерживаются одного из двух типов убеждений относительно своих сотрудников. Одни считают, что работники по сути

ленивы и будут увивать при любой возможности («Теория Х»). Другие полагают, что работники амбициозны, целеустремленны и способны к самоконтролю («Теория Y»).

Какое из этих предположений верно? Обсуждать можно бесконечно. Но главное открытие Макгрегора подтверждается постоянно: верны оба набора предпосылок. Если вы смотрите на людей с недоверием («Теория Х») и окружаете их всевозможным контролем, регламентами и наказаниями, люди будут стараться обойти систему, и вы будете чувствовать, что ваши предположения подтверждаются. Если вы встретитесь с людьми, чья повседневная практика основана на доверии, они вернут вам ваше доверие своим ответственным поведением. И снова вы будете ощущать, что ваши предположения оправдались. В терминах психологии развития, если вы создаете сильную Янтарно-Оранжевую структуру и культуру, люди будут в итоге соответствовать ей Янтарно-Оранжевыми способами. Создайте достаточно сильный Бирюзовый контекст, и люди с большой вероятностью поведут себя соответственно.

По сути, все сводится к основополагающей духовной истине: что посеешь, то и пожнешь. Страх воспитывает страх, доверие воспитывает доверие. Традиционные иерархии с избытком встроенных контролирующих систем — чудовищные машины, производящие страх и недоверие. Самоуправляющиеся структуры и внутреннее консультирование создают с течением времени огромный коллективный фонд доверия между коллегами.

**То основополагающее предположение относительно сути человеческой природы, которое вы сделаете, и будет подтверждено откликом на ваше поведение среди окружающих вас людей.**

Организации постоянно говорят о своих ценностях и задачах. Бирюзовые организации говорят о еще более фундаментальных вещах — основополагающих предположениях относительно сути человеческой природы. Это связано, я полагаю, с тем, что внутренние процессы самоуправления на сегодняшний день по-прежнему лежат в области контркультуры. Многие из нас носят в себе глубоко укоренившиеся установки относительно коллег и работы, основанные на страхе, требующие иерархии и контроля. Только пролив свет на эти убеждения и на питающий их страх, мы можем решиться выбрать иной набор предположений. В FAVI, AES и других подобных организациях обнаружили: если регулярно обсуждать с коллегами оба набора



допущений, люди начинают менять свою систему убеждений. Риск, что основанные на страхе механизмы контроля потихоньку проложат путь обратно, сводится к минимуму. Кто-то обязательно возьмет слово и скажет: «Постойте! А отвечает ли новый процесс нашим предположениям относительно сути человеческой природы? Я полагаю, что нет».

### Внутренние коммуникации

Движение информационных потоков демонстрирует, как избранные установки относительно сути человеческой природы (осознанные и неосознанные) на практике формируют методы работы организации. В большинстве организаций значимая информация направляется прежде всего к важным людям, а потом просачивается вниз к менее важным. Особо ценные сведения лучше всего хранить внутри избранного круга лиц из топ-менеджмента. Если информацию надо широко распространить, сведения должны быть отфильтрованы и представлены со всей возможной осторожностью и с наилучшей стороны. Подразумевается, что сотрудникам доверять нельзя, их реакция может быть непредсказуемой и непродуктивной, они могут попытаться извлечь для себя какие-то преимущества, если узнают слишком много. Поскольку процесс основан на недоверии, он питает недоверие в людях на лежащих ниже уровнях иерархии: *Что там еще наши боссы скрывают?*

В Бирюзовых организациях нет неважных людей. Предполагается, что каждый всегда имеет доступ ко всей информации. Подход «никаких секретов» распространяется на все сведения, включая и конфиденциальные. Сюда входят не только финансовые отчеты, но и зарплаты или показатели работы отдельных команд. В Buurtzorg, например, каждый месяц команды могут сравнить результаты работы друг друга. Данные по каждой команде открыты и не усредняются. Существует всеобщее убеждение, основанное на доверии, что люди умеют справляться и с плохими, и с хорошими новостями. В Buurtzorg нет культуры страха, поэтому не считается, что команды с плохими результатами нуждаются в защите в виде анонимности. Считается, что команды, проходящие через трудности, вполне достойны доверия, способны не прятаться от реальности и искать решение своих проблем.

Но зачем идти на такие крайности и делиться *всею* информацией? У организаций самоуправления есть на то три веские причины.

При отсутствии иерархии самоуправляющиеся команды нуждаются во всей доступной информации, чтобы принимать наилучшие решения из

ВОЗМОЖНЫХ.

Любая непубликуемая информация выглядит подозрительно (зачем брать на себя лишний труд и держать что-то в секрете?), а подозрение отравляет атмосферу доверия в организации.

Если кто-то знает, а кто-то нет, в организации начинают появляться неформальные иерархии.

В случае AES, компании, акции которой размещены на фондовой бирже, решение делиться всей информацией со всеми сотрудниками вызвало не имеющую прецедента проблему у Комиссии по ценным бумагам и биржам США. Деннис Бакке вспоминает:

«Если каждый имеет доступ к финансовым документам компании, тогда каждый сотрудник AES (даже те, кто работал на отдаленных электростанциях) мог считаться “инсайдером”. Вместо пяти или десяти инсайдеров, как в типичной компании, AES насчитывала их тысячами. На всех распространялись запретные периоды, во время которых нельзя торговать ценными бумагами. Очень скоро после того, как акции AES были размещены на фондовой бирже, мы спросили наших сотрудников, хотят ли они ограничить свой доступ к информации: таким образом, они не будут считаться инсайдерами и смогут спокойно, в любое время торговать акциями AES. Подавляющим большинством голосов сотрудники выбрали полный доступ к информации и согласились остаться инсайдерами»6.

На практике, чтобы избежать искажения или потери информации при передаче от одного человека к другому, организации самоуправления используют корпоративные сети как центральное хранилище данных: каждый может опубликовать или получить информацию в режиме реального времени. В Buurtzorg все данные относительно производительности команд выкладываются во внутреннюю сеть. Команда, у которой есть трудности, может найти поблизости команду с великолепными результатами и попросить совета. У FAVI и Sun Hydraulics в цехах стоят компьютеры с доступом во внутреннюю сеть компаний, так что рабочие могут получить необходимую информацию в любое время.

**Если вы наделяете людей полномочиями, но не даете им информации, они просто бродят в темноте.**

**Блэр Вернон**

Общее собрание сотрудников — еще одна стандартная процедура во многих Бирюзовых организациях. Как правило, они назначаются, когда надо поделиться со всеми новой, важной информацией: результатами

работы за квартал, обзором того, насколько компания следовала заявленным ценностям в течение года, необходимостью переключиться с одной стратегии на другую и тому подобное. Информацию не просто доводят до сведения, ее обсуждают, она вызывает споры. Обычно у таких собраний нет заранее прописанного сценария. Вопросы могут повести совещание в любом направлении, огорчения тут же улаживаются, достижения и победители спонтанно получают признание от коллег. В такие минуты на кону стоит много больше, чем просто обмен информацией: проверяются и заново утверждаются на более глубоком уровне ценности организации и взаимное доверие. Все взгляды устремлены на людей, занимающих важнейшие должности. Будут ли они правдивы, скромны и открыты? Смогут ли отвечать за себя, а не уклоняться от трудных вопросов или от критики? Вовлекут ли всю группу в решение проблемы? В традиционных компаниях общие встречи сотрудников обычно проводятся редко именно потому, что могут стать непредсказуемыми и рискованными. Но в этом риске кроется сила, способная утвердить основополагающие предположения относительно человеческой натуры, основанные на доверии, и укрепить сообщество взаимного доверия.

Конечно, не все новости приятно слышать. Процесс обнародования всей информации ставит каждого в положение CEO традиционной организации. Это заставляет людей расти и поворачиваться лицом к неприятной действительности. Во время кризиса 2002 г. *Sounds True*, СМИ и издательская компания, с которой мы познакомимся в следующей главе, впервые за свою историю оказалась в сложной финансовой ситуации. Ее основатель и CEO Тами Саймон вспоминает, как некоторые испытали тогда на себе обратную сторону полной открытости:

«В среду, где люди знают все о своем бизнесе и сопровождающих его рисках, вторглось беспокойство особого рода. В компаниях, где команда топ-менеджеров ведет себя наподобие родителей, скрывающих от детей тяжелые новости, работники защищены от подобного беспокойства. Но я думаю, что такой подход дает ложное ощущение безопасности. Да, здесь сотрудники больше беспокоятся о финансовом положении компании, но в итоге каждый знает, на чем он стоит»<sup>7</sup>.

### Разрешение конфликтов

Каким образом самоуправляющиеся организации справляются с конфликтами? Что происходит, когда у людей существенные разногласия по

поводу правильного образа действий? Или когда имеются личные трения между коллегами? В традиционных организациях спорный вопрос переправляют боссу, чтобы тот все уладил. В самоуправляющихся организациях разногласия решаются между равноправными коллегами и с использованием специального процесса разрешения конфликта. В условиях отсутствия иерархии разрешение противоречий — настолько важный процесс, что ему зачастую обучают каждого нового сотрудника.

Возьмем случай Morning Star, которая, возможно, лучше других описанных здесь компаний воплотила в жизнь необходимый для самоорганизации внутренний процесс. Morning Star — крупнейшая в мире компания по переработке томатов, расположенная на Западном побережье США. Начало ей положил в 1970 г. Крис Рафер, к тому времени только что получивший диплом МВА и открывший предприятие по доставке томатов, состоявшее из одного сотрудника и одного грузовика. Сегодня Morning Star выращивает томаты, повсюду доставляет их на 200 грузовиках и располагает тремя предприятиями по их переработке, оснащенными по последнему слову техники. Компания производит свыше 40% всей томатной пасты и консервированных помидоров, потребляемых в США. Если вы живете в Америке и у вас нет аллергии на соус для спагетти, кетчуп или пиццу, то вы наверняка множество раз ели продукты Morning Star.

Переработка томатов — капиталоемкий бизнес, требующий тщательного соблюдения точнейших стандартов. Со стороны перерабатывающие заводы очень похожи на химические предприятия. Это масса переплетающихся стальных труб, поглощающих сотни тонн томатов в час. Бизнес этот носит в высшей степени сезонный характер. Если не сезон, то в компании трудятся около 400 коллег (именно это слово используют в Morning Star для сотрудников компании). Но летом, в сезон, во время уборки урожая, число сотрудников достигает 2400 человек. Работа организована исключительно на принципах самоуправления. Образованы 23 команды (так называемые бизнес-юниты), где нет менеджеров. Нет ни HR-службы, ни отдела закупок. Коллеги сами принимают все решения, связанные с работой, включая покупку дорогостоящего оборудования на средства компании, но прежде им необходимо проконсультироваться с теми из коллег, кого может затронуть принимаемое решение, или с теми, кто располагает соответствующим опытом.

Основополагающие принципы работы Morning Star установились очень рано, в самом начале ее истории. Когда был построен первый завод по переработке томатов, Крис Рафер и первые сотрудники компании

встретились, чтобы обсудить, как хотели бы работать вместе. Они решили, что каждый процесс управления в Morning Star будет проникнут двумя принципами, двумя базовыми социальными ценностями: *никогда не использовать силу* против других людей и *уважать обязательства* других. Эти принципы и лежат в основе механизма разрешения конфликтов, используемого компанией. Процесс весьма детально описан в «Принципах коллеги» (Colleague Principles), главном документе компании, в котором зафиксированы внутренние процессы самоуправления Morning Star.

Процесс разрешения конфликтов, называемый «Открытое общение и достижение соглашения» (Direct Communication and Gaining Agreement), применим к любой разновидности разногласий. Это может быть столкновение различных мнений по поводу конкретного технического решения. Это может быть межличностный конфликт. Это может быть покушение на систему ценностей компании. Или, например, вопросы оценки качества работы, когда один из коллег считает, что другой работает плохо или не выполняет положенное. Какова ни была бы проблема, процесс начинается с того, что один человек обращается к другому с просьбой обсудить возможность достичь соглашения.

На первом этапе они садятся вместе и пытаются разобраться лично. Инициатор встречи должен сформулировать ясный запрос (не суждение, не требование), а другой должен дать ясный ответ («да», «нет» или выдвинуть контрпредложение).

Если они не могут найти решения, приемлемого для обоих, они выбирают того из коллег, которому оба доверяют и который выступит посредником. Этот коллега поддерживает обе стороны в поисках соглашения, но не может навязать свое решение.

Если посредничество ни к чему не привело, созывается группа из коллег, имеющих отношение к обсуждаемому запросу. Обязанности этой группы, опять-таки, состоят в том, что выслушать и помочь прийти к согласию. Они не могут заставить принять решение, но обычно обладают достаточным моральным авторитетом, для того чтобы помочь прийти к какому-то определенному заключению.

В качестве последнего шага в состав группы может быть включен Крис Рафер, основатель и президент компании, чтобы добавить собранию морального авторитета.

Если разногласия носят личный характер, то стороны в курсе, что надо соблюдать конфиденциальность на протяжении процесса и после окончания. Это касается, конечно, и тех двоих, что находятся в центре

конфликта. Они должны разрешить разногласия между собой, им не рекомендуется распространять конфликт, формировать группу поддержки и создавать соперничающие партии.

Несколько других организаций, участвовавших в исследовании, опираются на практически такие же механизмы разрешения конфликтов. Сначала разговор один на один, потом посредничество уважаемого коллеги и, наконец, посредничество группы коллег. Сначала я был поражен этим как удивительным совпадением. До начала исследования я никогда не встречал компаний с открытым и ясным механизмом разрешения конфликтов. И вдруг я наткнулся сразу на несколько организаций, использовавших практически одинаковые процессы. В беседах с людьми из Morning Star я пришел к пониманию, что этот процесс — нечто большее, чем просто урегулирование случайных конфликтов на рабочем месте. Разрешение конфликтов — основополагающий элемент головоломки взаимосвязанных процессов самоуправления. Это механизм, посредством которого равноправные коллеги помогают друг другу придерживаться ранее взятых на себя обязательств. В традиционных компаниях, когда один человек ничего не делает, коллеги ворчат и жалуются, но возлагают всю ответственность на босса, ожидая, что тот должен что-то предпринять. В самоуправляющихся организациях людям приходится вмешиваться и противостоять тем, кто не исполняет взятые обязательства. Morning Star и другие самоуправляющиеся организации с готовностью признают, что этот важный элемент головоломки самоуправления особенно сложно поставить на место и потом поддерживать. Процесс эффективен, когда в организации поддерживается определенная культура; люди чувствуют себя в безопасности, если их побуждают держать друг друга в сознании своей ответственности, тогда есть и соответствующие навыки у сотрудников, и процессы, позволяющие прорабатывать разногласия спокойно, как положено взрослым людям. Свобода и ответственность — две стороны одной медали. Вы не можете обладать одним, не обладая другим (во всяком случае, достаточно долго). Идея поддерживать у коллег чувство постоянной ответственности за свои обязательства перед другими, возможно, выглядит как неловкое вмешательство в чужие дела. Однако ясно сформулированный процесс разрешения конфликтов помогает людям выступать друг против друга, когда это необходимо.

#### Определение и распределение должностных обязанностей

В предыдущей главе мы обсуждали, как в Бирюзовых организациях отказываются от жестких должностных инструкций и названий

должностей. Вместо этого каждый имеет ряд обязанностей, которые согласен на себя взять и чувствует себя обязанным исполнить. Как создаются эти обязанности? И как назначаются люди для выполнения? В большинстве случаев это происходит естественно, без грома фанфар. Кто-то ощущает проблему или уловил благоприятную возможность, призывающую к исполнению новой обязанности. Скажем, секретарь на телефоне замечает, что клиенты часто звонят, чтобы спросить о технических данных определенных продуктов. Возможно, имеет смысл вывесить эти данные на сайте? Следующий логический шаг — обсудить идею с нужными людьми из отделов разработки и послепродажного обслуживания. Скорее всего, кто-то возьмет на себя эту обязанность. В иерархических организациях с их сферами влияния и барьерами между подразделениями компании такой вопрос вызовет множество обсуждений и совещаний по поводу того, к какому отделу это относится, какой бюджет и ресурсы должны быть задействованы, и так далее, и тому подобное. В самоуправляющихся организациях кто-то просто берет эту обязанность на себя.

В зависимости от внутренней культуры компании и отрасли промышленности, в которой она работает, уровень формализма при создании новых обязанностей может быть разным. В FAVI, AES, Sun Hydraulics и Buurtzorg процесс этот абсолютно неформальный. Возможно, вы помните историю Франка из FAVI, придумавшего для себя должность охотника за новыми идеями, или Шзада из AES, перебравшегося в Пакистан, чтобы открыть там электростанцию. Сотрудники просто следуют процессу внутреннего консультирования: они выдвигают идею, что надо бы создать новые обязанности (или же трансформировать, а то и отменить старые), и обсуждают ее с тем, кого этого может касаться. Или же просто обсуждают идею на совещании команды.

#### Формализованные контракты

Morning Star выработала несколько более формальный процесс определения и распределения должностных обязанностей. Должностные обязанности, заданные годовым ритмом производства по переработке томатов, официально обсуждаются и определяются раз в год (разумеется, обязанности в течение года эволюционируют и в случае необходимости обсуждаются, чтобы согласовать все изменения). Став сотрудником Morning Star, вы пишете специальное заявление, в компании это называется — «личная производственная задача» (Personal Commercial Mission), и перечисляете все, что обязуетесь выполнять, в документе под

названием «Договоренности о взаимопонимании с коллегами» (Colleague Letter of Understanding, CLOU). Служебные обязанности в Morning Star определяются очень подробно, их может быть от 20 до 30 (одна может описываться как *приемщик томатов на разгрузочной станции*, другая — *тренер сезонных рабочих — сортировщиков кожуры*). Для каждой вашей должностной обязанности вы оговариваете, в чем именно она состоит, какие полномочия, по вашему мнению, вам необходимы (право действовать, рекомендовать, принимать решение или комбинации из вышеперечисленного), какие сигналы от коллег хотели бы получать, чтобы понимать, как оценивается ваша работа и какие улучшения вы могли внести на основании полученных сигналов.

**Настоящая организационная структура в любой компании — это паутина неформальных отношений. К несчастью, мы настаиваем на принудительной пирамидальной структуре поверх паутины, что искажает естественный ход работы.**

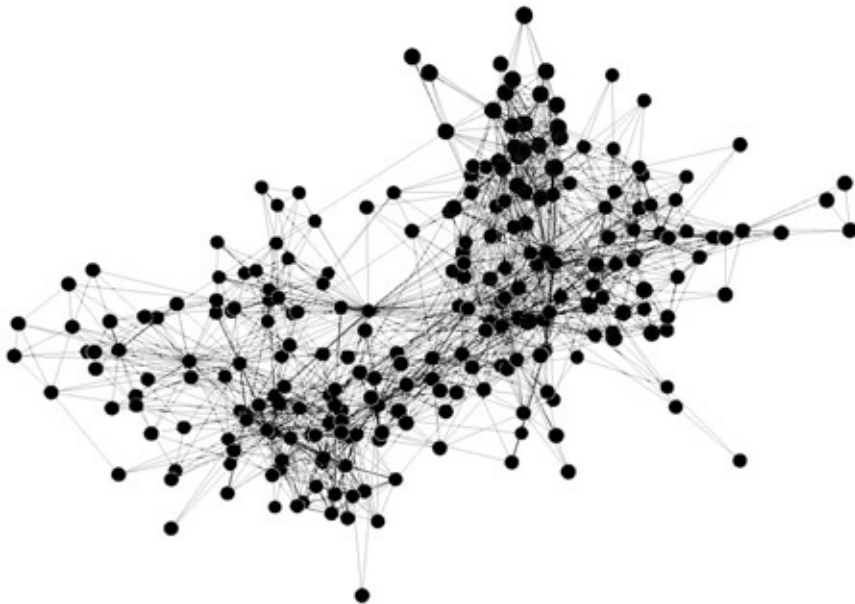
Зачем нужен такой уровень формализации и детализации? В FAVI и Buurtzorg сотрудники не расписывают обязанности в таких подробностях и не заботятся о точном определении показателей качества работы или задачи лично для себя. Природа обязанностей медсестер и медбратьев Buurtzorg предполагает постоянную сменную работу и гибкость, то же самое касается и выпуска небольших партий продукции в FAVI. Переработка томатов в пасту, напротив, представляет собой один долгий непрерывный процесс. Грузовики постоянно подвозят сырые томаты с одного конца, а с другого выходит паста в стерилизованной упаковке. В перерабатывающей промышленности, где уровень прибыльности невысок, ставят не на гибкость, а на постоянное повышение производительности труда, чтобы увеличить эффективность еще на один или два процента. В таком контексте имеет смысл определить обязанности каждого очень детально и внимательно отслеживать показатели качества работы.

В непрерывном процессе, каким является производство Morning Star, каждый человек в цепочке принимает томаты или пасту в какой-либо форме от кого-то и передает их в какой-либо форме кому-то дальше по цепочке. Поэтому коллеги в Morning Star предпочитают обсуждать свои «Договоренности с коллегами» (CLOU), записанные или пересмотренные и дополненные, не на собраниях команд (как в большинстве самоуправляющихся организаций), а в серии встреч один на один с участием нескольких коллег, расположенных справа и слева друг от друга



по производственной цепочке, с теми, с кем общаешься больше всего.

Сотрудники Morning Star очень серьезно относятся к обсуждению «Договоренностей с коллегами». Каждый хочет быть уверен: те, кто расположен по цепочке до них, снабдят их правильно обработанной продукцией, чтобы и они могли в свою очередь предоставить коллегам, стоящим по цепочке после них, именно тот продукт, который они обязались сделать. Схема ниже наглядно показывает сеть обязательств внутри компании. Каждая точка представляет собой человека, линии соединяют людей, связанных обязательствами, записанными в «Договоренностях с коллегами». В Morning Star нет органиграммы. Если бы она была, то была бы вот такой.



Сеть взаимных обязательств сотрудников Morning Star

На самом деле, в каждой организации реальная структура будет именно такой — причудливой паутиной постоянно меняющихся взаимоотношений и взаимных обязательств. К несчастью, во многих организациях искусственно выстроена вторичная структура — клеточки, складывающиеся в пирамиду с самой первой клеточкой наверху. Неудивительно, что вторичная структура так неустойчива. Она больше мешает, чем помогает в работе.

Возможно, вы заметили, что в сети Morning Star линий куда больше, чем в стандартной органиграмме. Такая структура сплетается в ткань, упругую и прочную, как настоящая паутина. Отметьте также, что внутри этой системы нет уровней и, следовательно, нет продвижений по службе. Что происходит, если кто-то приобретает опыт, берет на себя обязанности с

большей ответственностью и передает более простые дела новым сотрудникам или младшим коллегам? Чтобы изменить свои обязанности, сотрудникам нужно не одобрение босса, а согласие окружающих, равных по статусу. Подтекст этого процесса очень глубокий. Вот как говорит о нем один из сотрудников Morning Star:

«Соблазн не быть собой и выглядеть хорошо в глазах босса значительно уменьшается, поскольку очень трудно постоянно выглядеть хорошо в глазах дюжины коллег. Мы просто перестаем играть в эту игру»<sup>8</sup>.

В Бирюзовых организациях люди не конкурируют в борьбе за ограниченное число повышений по службе. Вы можете увеличить масштабы своей работы и увеличить свое вознаграждение, если коллеги готовы доверить вам новые обязанности. Они охотно предоставят вам возможность делать больше, если вы приобретете нужные навыки, покажете себя полезным и достойным доверия. В Бирюзовых организациях возможна внутренняя конкуренция, но в здоровых формах. Крис Рафер объясняет это через терминологию гольфа:

«Когда Джек Никлаус выступал на соревнованиях, хотел ли он в результате стать исполнительным старшим вице-президентом всего гольфа? Нет. Он знал, что если будет хорошо играть в гольф, то достигнет того, о чем мечтает каждый, — чувства довольства жизнью. Кроме того, он знал, что это чувство удовлетворения даст ему возможность наслаждаться той жизнью, которой он для себя хочет. Движение вверх связано с компетентностью и репутацией, а не с офисом, которым ты руководишь»<sup>9</sup>.

#### Распределение обязанностей и полномочий внутри команд

В Morning Star роли сотрудников вырисовываются как результат взятых друг перед другом обязательств. Процесс этот хорошо приспособлен к непрерывному производству. В организациях, где естественная структурная единица — команда, пожалуй, наиболее элегантным определением обязанностей и дальнейшей их эволюции можно считать холакратию (Holacracy). Холакратия — не столько организация, сколько *операционная модель организации*, которую изобрел американский предприниматель Брайан Робертсон. В 1990-е гг. неподалеку от Филадельфии Робертсон с двумя коллегами основали фирму Ternary Software, быстрорастущую компанию по разработке программного обеспечения. Толчком к созданию новой компании стало глубокое разочарование Робертсона в организациях, где он до того работал.

«Несколько лет подряд я просто чувствовал, как [в организациях] очень многое ограничивает нас, не дает возможности выразить себя и внести в работу все, что мы можем предложить, там не принимают... всего спектра наших талантов и способностей и не позволяют нам соединять свои силы наиболее эффективным способом из тех, что я могу представить или вообразить. Я не знал в точности, как решить многие из этих проблем, но желание создать свою компанию по разработке ПО разожгла во мне именно искра недовольства: “Господи, да должен ведь быть лучший путь, должно существовать что-то получше этого!”»<sup>10</sup>

Робертсон и еще два основателя компании начали упорно экспериментировать со всеми многообещающими организационными процессами. Откуда брались идеи, не имело значения, вдохновение черпалось из таких разнообразных источников, как гибкая разработка ПО, социократия и книга «Как привести дела в порядок»<sup>[10]</sup> (Getting Things Done) Дэвида Аллена. Все, что работало, принималось, все, что не работало, отбрасывалось. Почти ежедневные новые эксперименты с разными организационными процессами обходились дорого. Робертсон вспоминает:

«Я думаю, что в компании [Ternary Software] с пониманием относились к культуре экспериментирования и постоянных изменений. Тем не менее путь экспериментов, по которому мы пришли к холакратии, дался нам нелегко. Нам не на что было опереться: сегодня мы все делаем этим способом, на следующий день мы полностью меняем самую суть, днем позже все снова изменилось, и мы всегда бежим, чтобы не отставать. Ощущение отсутствия стабильности оказалось огромным и по весьма основательной причине: стабильности в наших процессах и методах действительно было немного, поскольку мы развивали их чертовски быстро. <...>

Непрерывное экспериментирование в организации причиняет много беспокойства. Было бы проще сказать: “Давайте управлять компанией обычным путем!” Говоря конкретно, за 12 из 18 месяцев мы попробовали пять различных систем определения зарплаты, при каждой из которых менялся механизм начисления заработной платы, уровень зарплаты, способ подсчета зарплаты. <...> Изменения были ужасающие. Каждая система была лучше предыдущей, но общего впечатления это не отменяло: “Господи, все вокруг меняется непрерывно!”»<sup>11</sup>

Со временем из этого безумного экспериментирования выкристаллизовался утонченный, взаимосвязанный набор структур и внутренних процессов, который Робертсон назвал холакратией. Когда Робертсон нанял новую команду менеджеров и покинул Ternary Software, он создал HolacrasyOne, консультационную и трениговую фирму, имеющую своей задачей развивать и распространять холакратические принципы в организациях. Робертсон часто использует компьютерные аналогии, чтобы объяснить, что такое холакратия:

«Думайте о ней как об операционной системе организации. Не как о технологии, не как о части программного обеспечения, а как о социальной технологии. В вашем компьютере есть операционная система... она контролирует, как работают программы и электропитание, как приложения используют ресурсы и информацию, весь ход операций в компьютере. Все остальное строится поверх этой операционной системы.

Точно так же в наших организациях существует якобы безупречная операционная система. Если можно так выразиться, на рынке операционных систем организаций существует монополия. Создается впечатление, будто у нас лишь один способ структурировать бизнес и управлять им, один-единственный! Конечно, встречаются варианты, но все они сводятся к одной и той же, лежащей в основе, — как осуществляется власть и как выполняется работа в компании»<sup>12</sup>.

Робертсон и его коллеги в HolacrasyOne выделили универсальный *минимальный* набор процессов, которые, как они полагают, нужны для «апгрейда операционной системы»<sup>13</sup>. Все остальные процессы считаются *приложениями* (да, это продолжение компьютерной аналогии: имеются в виду приложения, которые могут работать с этой операционной системой), ими можно управлять разными способами, их надо адаптировать к конкретной организации.

Один из ключевых элементов холакратии, присущий всем Бирюзовым организациям из этого исследования, состоит в том, чтобы *отделить роль от души*, разрушить существующий сегодня сплав личности человека с его должностью. На холакратическом языке люди не *занимают должности*, а *исполняют* некоторые точно определенные *роли* или *обязанности*. Холакратия опередила другие Бирюзовые организации в том, что разработала красивый процесс определения обязанностей.

Когда кто-то чувствует, что необходимо создать новую роль, пересмотреть или отменить существующую, он выносит вопрос на

рассмотрение команды<sup>14</sup> на специальном «полномочном совещании» (governance meeting). Полномочные совещания — это специальные встречи, где обсуждаются только вопросы распределения ролей и сотрудничество, отдельно от перипетий непосредственного выполнения работы (все, что касается выполнения работы, обсуждается на тактических совещаниях). Полномочные совещания проводятся регулярно, обычно ежемесячно, и каждый член команды может попросить назначить такое совещание в любое время. Ход совещания строго определен, поскольку необходимо убедиться, что услышан голос каждого и никто не навязывал своего решения. Руководит ходом такого совещания фасилитатор.

Тот, кто почувствовал необходимость создания новой обязанности, пересмотра или отмены уже существующей, именуется *предлагатель* (proposer). Он может добавить свое предложение в повестку дня. Каждый вопрос о полномочиях обсуждается по очереди, и по нему выносятся резолюция на основе следующего процесса.

*Внесение предложения* (Present proposal). Предлагающий формулирует предложение и объясняет, какой вопрос таким образом решается.

*Уточняющие вопросы* (Clarifying questions). Любой может задать уточняющие вопросы, чтобы получить дополнительную информацию или разобраться. На этом этапе пока не предполагаются реакции, фасилитатор вмешивается, если вопрос содержит скрытую реакцию на предложение.

*Раунд реагирования* (Reaction round). Каждому участнику предоставляется возможность отреагировать на предложение. Обсуждения и ответы на этом этапе не разрешены.

*Изменения и уточнения* (Amend and clarify). Предлагающий может уточнить свои намерения или изменить их на основе предварительного обсуждения.

*Раунд возражений* (Objection round). Фасилитатор спрашивает: «Видите ли вы причины, по которым принятие этого предложения может причинить нам вред или отбросить нас назад?» Возражения формулируются и принимаются без обсуждений. Если ничего не всплывает, предложение считается принятым.

*Интеграция* (Integration). Если возникает возражение, фасилитатор ведет открытую дискуссию, чтобы выработать измененное предложение, способное снять возражение, но по-прежнему будет отвечать желаниям предложившего. Если возникает несколько возражений, они рассматриваются таким же образом одно за другим, пока не будут сняты все.

С помощью этого процесса команда каждый месяц изменяет, уточняет, создает или отбрасывает одну или несколько ролей. Организация постоянно видоизменяется, основываясь на понимании проблем и возможностях, которые улавливают сотрудники. Процесс этот может показаться достаточно формальным, но те, кто участвует, находят, что он освобождает в самом глубоком смысле. Нет необходимости ловить друг друга в коридоре для разговора, затевать интриги, формировать коалиции сторонников, чтобы добиться изменения чьих-либо обязанностей. Каждый, чувствуя необходимость перемен в организации, знает, что есть специальное время и возможность поделиться идеей и прийти к решению. Те, кто впервые участвует в таких совещаниях, удивляются, насколько они эффективны. Этот процесс отменяет бесконечные, утомительные дискуссии, которые приходится вести, когда мы имеем дело с такой деликатной темой, как роли и ответственность. На одном-единственном совещании могут быть изменены сразу нескольких ролей, одна за другой.

По сути, холакратический процесс распределения полномочий — вариант внутреннего консультирования. Разница в том, что перерабатывает полученную при консультировании информацию не один человек, а команда как целое. Это дает уверенность, что ни одно важное возражение не будет пропущено, и реально формирует коллективный интеллект команды. Вы, вероятно, заметили, как похож холакратический процесс распределения полномочий на тот, что используют медсестры и медбратья в Buurtzorg во время обсуждения важных вопросов. В обоих случаях цель не в том, чтобы найти идеально точный ответ, а в том, чтобы найти решение, продуктивное и одновременно гибкое. Люди не ждут идеального решения, прежде чем опробовать новые улучшения и взглянуть на результаты. Роли сотрудников в организации естественным образом постоянно эволюционируют, чтобы приспособить возникающие изменения в обязанностях к окружающей среде.

Сотрудникам, не привыкшим к частым переменам, поначалу приходится тяжело. Но со временем большинству процесс начинает нравиться. Если возможность повышения по службе возникает лишь раз в несколько лет, люди готовы воевать, чтобы ее добиться. Когда же перераспределение обязанностей внутри команды происходит каждый месяц, коллеги относятся к этому гораздо спокойнее. Если кому-то на какое-то время достанется приятная роль, что ж, это нормально. Ничто не высечено на камне, все течет, все меняется, постоянно появляется что-то новое и интересное.

## Всеобщая ответственность

В иерархических организациях менеджеры несут личную ответственность за результаты работы, выраженные в конкретных цифрах. Их область ответственности — это их сфера влияния. Они не вмешиваются в чужие дела, и другие менеджеры тоже занимаются только своим делом. В Бирюзовых организациях у каждого своя роль с четкими зонами ответственности, но без сферы влияния. Ни одна часть организации никому не принадлежит. Многие организации, исследованные мною, упирали на прямо противоположное. В Morning Star это называется «всеобщая ответственность» (total responsibility): любой из коллег *обязан* что-то предпринять в связи с проблемой, которую ощущает, даже если это находится за пределами его сферы ответственности. Считается совершенно неприемлемым сказать: «Кто-то что-то должен с этим сделать» и тем ограничиться. Если вы видите проблему или новую возможность, то обязаны действовать. Чаще всего — пойти и поговорить с коллегой, чья роль напрямую связана с проблемой.

Холакратия развила этот принцип настолько, что создала открытые каналы понимания, что любое «напряжение» (tension, слово из холакратического языка, означающее проблемы и возможности<sup>15</sup>), которое кто-то ощутил, можно сразу же быстро и основательно проработать. В зависимости от типа проблемы вопрос может быть вынесен либо на «полномочное» (governance meeting), либо на «тактическое» (tactical meeting) совещание, за каждым термином стоит особый процесс принятия решения<sup>16</sup>. Любой может быть приглашен на обсуждение любого «напряжения», подход «это не моя проблема» не приветствуется.

Всеобщая ответственность может внушать страх, но опыт холакратии и Morning Star показывает: люди постепенно учатся ее любить. Заботы сотрудников больше не ограничены только тем, за что они несут непосредственную ответственность. Они принимают близко к сердцу благополучие организации в целом. Конечно, не все члены команды радуются, когда коллега приходит и сообщает: они должны подумать, что надлежит сделать по тому или иному поводу. Но в самоуправляющихся организациях у людей есть обязанности, а не сферы влияния, и ни у кого нет формального права заставить коллегу замолчать, сказав: «Это не ваше дело».

## Новые назначения

**Когда каждый наделен полномочиями принимать решения,**

**страстное желание взобраться наверх по карьерной лестнице отступает.**

В большинстве случаев, по мере того как работа естественным образом меняется с течением времени, люди в самоуправляющейся организации перестают выполнять какие-то одни обязанности и берут на себя другие. Но иногда появляется абсолютно новая «должность». Возьмем, к примеру, резкий рост Buurtzorg. Каждые несколько месяцев им требовался новый региональный коуч. Или Sun Hydraulics, где в новом проекте могла появиться новая инженерная должность. Часто процесс назначения нового сотрудника происходит органично: в нужное время появляется необходимый человек, и команда назначает его выполнять обязанности. Когда Зобрис уходил с поста CEO компании FAVI в 2009 г., в качестве его преемника естественно выделился один из лидеров команд. Не создавалось впечатление, будто к этой работе заранее присматривается еще кто-то из лидеров, никто не остался огорчен или разочарован. На пути к преемственности не возникло ни политических игр, ни борьбы внутри организации, а после назначения нового CEO не последовало никакого сведения счетов. То же верно и для других назначений главы предприятия, происходивших в организациях, исследованных в этой книге. Вероятно, все сводится к следующему: когда сотрудники наделены полномочиями принимать решения, которые хотят принять, страстное желание взобраться вверх по карьерной лестнице отступает.

Когда это необходимо, прибегают к более формальному обсуждению. В Sun Hydraulics, например, когда создается новый круг обязанностей или открывается уже существующая вакансия, начинается внутренний процесс поиска сотрудника: кандидатов опрашивают коллеги, которые будут непосредственно с ними работать. В FAVI Зобрис установил еще одну замечательную традицию: процесс подтверждения полномочий. Каждые пять лет он как CEO просит лидеров команд проголосовать, оставаться ли ему во главе организации или уйти. Как будет подробнее сказано в главе 3.1, жизненно важно, чтобы CEO играл по тем же правилам, что и остальные, иначе самоорганизация очень быстро разладится. Зобрис, конечно, знал, что коллеги тут же предупредят его, если он начнет проявлять самоуправство. Формальное голосование проводится, чтобы напомнить рабочим: они имеют власть принимать любое решение, включая смещение CEO.

Обмен обязанностями



Поскольку обязанности в самоуправляющихся организациях определяются точно, обмен ими внутри команды происходит легко. Тот, кто перегружен, может попросить коллег временно или насовсем взять на себя одну из обязанностей. Член команды, которому хотелось бы научиться чему-то новому, может попросить коллегу дать ему на время больше ответственности.

Чтобы облегчить обмен обязанностями между командами, а не только внутри них, в HolacracyOne учредили единый *рынок обязанностей* (Role Market Place) (на холакратическом языке это «приложение», а не часть базовой операционной системы). Во внутренней сети компании есть файл, где коллеги могут выставлять рейтинг (rate) каждой обязанности, которую они сейчас исполняют, используя шкалу от  $-3$  до  $+3$ . Они могут оценивать обязанность как:

придающую сил (+) или изматывающую (–);

соответствующую их способностям (+) или нет (–);

благоприятствующую приобретению новых знаний и умений (+) или ограничивающую в их приобретении (–).

Используя такую же шкалу от  $-3$  до  $+3$ , люди сигнализируют также о своем интересе к ролям, на данный момент исполняемым другими. «Рынок» помогает найти друг друга и тем, кто хочет избавиться от нагрузки, и тем, кто хочет взять что-то на себя.

### Управление способностями

За последние 20 лет в крупных корпорациях стало обычным делом учреждать программы *управления способностями*. Менеджеров во всей компании опрашивают, чтобы выявить сотрудников с *высоким потенциалом* (high potentials) развития. Их HR-служба определяет в специальную программу тренингов, предлагая им должности «на вырост» (stretch assignments), чтобы подготовить к более высоким назначениям в компании. *Планирование преемственности* — еще одна установившаяся практика HR-службы. Для каждого руководителя в компании подыскивается и воспитывается возможный преемник. И, наконец, существует процесс *планирования карьеры*. Для каждого профайла сотрудника HR-служба должна продумать лучшие пути карьеры, которые позволят овладеть нужными навыками на пути вверх по уровням управленческих должностей.

В самоуправляющихся организациях лидерство распределено, и нет специальных обязанностей лидера, к которым нужно готовить. Ни одна из

описанных в этом исследовании организаций не тратит время на управление талантами, планирование преемственности или карьеры. Они открыли, что в контексте самоуправления люди естественным образом сталкиваются со столькими возможностями обучаться и расти, что высшему руководству нет необходимости беспокоиться, чтобы у сотрудников была возможность показать себя. Люди, которым предоставлена свобода в своем деле, учатся очень охотно, им можно доверять, они сами организуют свой путь. Карьеры в самоуправляющихся организациях органично возникают из интересов и призваний, а также возможностей, постоянно возникающих вокруг в обстановке свободы.

#### Управление эффективностью работы на уровне команды

Как управляют эффективностью в Бирюзовой организации? В Оранжевых организациях в обязанности босса входит создавать сотрудникам постоянный стресс, чтобы они не отлынивали от работы. Топ-менеджмент определяет амбициозные цели в годовых бюджетах компании, устанавливает среднесрочные планы, а затем спускает их вниз по всем уровням организации. Часть роли лидера — всегда побуждать подчиненных сделать больше, сделать быстрее, сделать дешевле.

Что может помешать командам предаваться безделью в самоуправляющихся организациях, где нет менеджеров, всегда и всех подгоняющих? Если коротко, то внутренняя мотивация, сформированная соперничеством с равными и требованиями рынка.

Лучше, однако, задать другой вопрос: что заставляет нас думать, будто на людей надо постоянно давить, чтобы они что-то делали? Исследования показывают: когда люди занимаются делом осмысленно, когда у них есть право принимать решения и ресурсы для осуществления идей, им не нужны ни зажигательные речи, ни труднодостижимые цели<sup>17</sup>. К несчастью, во многих традиционных организациях люди работают в прямо противоположных условиях. Они не видят особого смысла в своей работе, зато чувствуют, что боссы и правила не дают им показать, на что они способны. Неудивительно, что сотрудники теряют интерес и на них надо давить, чтобы они выкладывались на все сто.

Представьте себе работу медсестры в обычной нидерландской организации патронажных медработников. Каждое утро вы получаете план с 30 назначениями для пациентов, которых вы не знаете, составленный неизвестным вам сотрудником планового отдела. Вам заданы точные временные интервалы (10 минут на инъекцию первому пациенту, пять минут на смену компрессионного белья второму пациенту и т. д.).

Пациентам вы не нравитесь, потому что вечно торопите их, но вы знаете: если потратить больше времени, вам придется объясняться: система регистрации времени отслеживает все, что вы делаете. Работа ваша настолько бессмысленна, что вполне простительно от нее отлынивать.

А теперь представьте рабочий день в Buurtzorg. Вы член команды, которую хорошо знают и уважают все в округе. Вы сами составили себе план на день. Вы повидаетесь с десятью пациентами, и с каждым у вас уже сложились определенные отношения. Вы знаете истории их жизни, истории болезни. Может быть, вы встретитесь с детьми и соседями пациентов, наладите связи, которые помогут вашим пациентам стать более самостоятельными. Вы радуетесь за них, когда видите прогресс, вы рядом с ними и тогда, когда приходят последние дни их жизни.

**Когда люди занимаются осмысленным делом, когда у них есть право принимать решения и ресурсы для осуществления своих идей, им не нужны ни зажигательные речи, ни труднодостижимые цели.**

Людям, работающим в таких условиях, по мнению Buurtzorg, не нужен начальник, чтобы их мотивировать. Чаще наоборот: медсестры и медбратья так увлечены своей работой, что им приходится напоминать друг другу о необходимости сдерживать себя, чтобы работа не вытесняла личную жизнь. Если взять более широко, опыт показывает, что самоуправляющиеся команды, имеющие осмысленную цель, не нуждаются в том, чтобы их подгоняли сверху.

Если люди перестают работать с энтузиазмом и производительность падает, обычно это признак проблемы, нуждающейся в решении. Это может быть, например, проблема взаимоотношений внутри команды или обязанностей, которые надо перераспределить. С решением проблемы дух команды снова крепнет.

Людям совсем не нужно давление сверху, однако они все же нуждаются в уверенности, что делают все правильно. Бирюзовые организации принимают в расчет результаты работы команды, производительность, прибыль точно так же, как и любые другие. За исключением того, что они по большей части склонны делать это на уровне команды или этапа процесса и не утруждают себя замерами индивидуальной производительности (в отличие от Оранжевых организаций, верящих в индивидуальные стимулы и, соответственно, нуждающихся в индивидуальных показателях). Данные работы команд выставляются на всеобщее обозрение, создавая соперничество как

здоровую форму давления со стороны равных. Когда команды выполняют одну и ту же работу, как команды медсестер и медбратьев в Buurtzorg или команды изготовителей автозапчастей в FAVI, результаты сравнить легко. Любая команда Buurtzorg одним взглядом может определить, где она находится в отношении, например, производительности, в конце списка или наверху. Команды в конце списка мотивирует работать лучше самолюбие их членов; им не нужен босс, чтобы обсудить, как улучшить работу.

В традиционных организациях могут счесть, что полная гласность в отношении результатов работы — жестокость. Но все зависит от того, как подать информацию. В Оранжевых организациях плохие результаты внушают страх, а хорошие возбуждают зависть и подозрение. Кто именно увидит эти данные — болезненная тема. В Бирюзовых организациях люди знают, что информацию не будут использовать против них. Никто не нуждается в защите от фактов, хороших или плохих.

Как насчет организаций, где команды выполняют несопоставимую работу? В Morning Star в задачи команд входит сортировка томатов, обработка паром или упаковка, там нет единых стандартов для сравнения показателей. Чтобы все же помочь командам получить оценку эффективности работы, компания выработала интересный процесс. Каждый год в январе команды самостоятельно оценивают свою эффективность и делают презентацию для группы сотрудников, куда входит Крис Рафер, основатель и президент компании, а также все, кто пожелают присоединиться. Предполагается, что они будут откровенно говорить, что идет хорошо, а что нет, насколько эффективно они используют ресурсы компании, что планируют делать в следующем году. Это не проформа. Каждая презентация длится несколько часов, команды ожидают сложных вопросов, иногда настоящих допросов со стороны коллег. В течение месяца с презентациями выступают все команды. Работавшие не слишком хорошо получают больше замечаний от коллег и знают, на что обратить внимание<sup>18</sup>. Бюджетный цикл Morning Star предлагает и другую возможность получить оценку эффективности от равных по положению. Ежегодно каждая команда консультируется с коллегами по поводу плана капиталовложений. Тех, кто работал не слишком хорошо, вполне вероятно, спросят, действительно ли такие денежные траты — наилучший способ решить проблемы.

Управление эффективностью на индивидуальном уровне

В Бирюзовых организациях эффективность работы и результаты по

большей части обсуждаются на уровне команды. *Хорошо ли мы все вместе работаем и вносим ли достойный вклад в дело организации?* Тем не менее большинство людей все же нуждается и во внешней оценке эффективности собственной работы. Психологи обнаружили интересный феномен: человек, помещенный в комнату сенсорной депривации (называемую также сурдокамера, помещение, спроектированное так, чтобы глушить все звуки и блокировать свет), очень скоро начинает испытывать зрительные галлюцинации, паранойю и депрессию<sup>19</sup>. Говоря проще, без внешних стимулов мы сходим с ума. Я уверен, что нечто подобное происходит и тогда, когда мы лишены отзывов о нашей работе. Наше эго может опасаться отклика, но мы существа, нуждающиеся в отношениях, и нам жизненно необходимы честные отзывы. Я встречал организации, в которых не существовало обратной связи в отношении эффективности работы, и в организациях этих, можно сказать, сходили с ума. Люди судили других за глаза и могли только в ужасе догадываться, что говорят о них за спиной. Каждое слово, каждое молчание, каждая поднятая бровь тайно истолковываются вкривь и вкось.

В Бирюзовых организациях много доверия и мало страха. Обратная связь в отношении эффективности в такой среде вызывает гораздо меньше опасений, и в большинстве описанных здесь организаций коллеги часто обмениваются мнениями. В некоторых новые сотрудники проходят тренинг «Ненасильственные коммуникации» (Nonviolent Communication) по Маршаллу Розенбергу, а также изучают способы результативной обратной связи. И, конечно, там существует внутреннее консультирование — мощный механизм обратной связи, вплетенный в ткань повседневной жизни организаций самоуправления.

Обмен отзывами о результатах происходит настолько свободно, что в некоторых организациях, например в FAVI, не проводят никаких формальных обсуждений работы сотрудников. Но в большинстве организаций, рассмотренных в этом исследовании, все же видят смысл выбрать время и раз в году обратить особое внимание на эффективность. Конечно, вместо босса оценку эффективности работы каждого дают равные по положению коллеги, причем по специальной системе.

В Morning Star в конце года коллега получает отзывы от каждого, с кем был связан обязательствами в соответствии с «Договоренностями».

В AES Деннис Бакке вместе с ближайшими коллегами внедрили в практику замечательный процесс командной оценки своей деятельности. Раз в году они собираются вместе, часто у кого-нибудь дома за обедом,

чтобы обстановка была как можно более непринужденной. Каждый по очереди дает себе оценку. Остальные члены команды комментируют, задают вопросы или ободряют друг друга, чтобы достичь как можно более глубокого понимания своего потенциала и эффективности.

В Buurtzorg правила игры просто предписывают делать оценку эффективности работы каждого раз в год. Каждый член команды оценивается индивидуально, основываясь на модели компетенции, разработанной внутри команды. Команда также сама определяет формат дискуссий. Та, которая досталась мне, решила обменяться мнениями в подгруппах из трех коллег. Каждый из трио оценивал себя и выслушивал мнения других, и так можно было сравнить самоощущение с впечатлениями со стороны.

Зачастую традиционная оценка эффективности — тоскливое испытание. Мы не узнаем себя в отзывах, потому что у нашего руководителя весьма узкий взгляд на нашу работу (а иногда и потому, что он говорит нам, будто все хорошо, чтобы избежать неприятных моментов). В замечаниях коллег мы видим гораздо более осмысленное отражение нашего вклада в общее дело. Есть и другая причина унылости обычных обсуждений эффективности работы. Они становятся узконаправленными, привязаны к некоей заранее установленной шкале оценок, когда отбрасывается возможность более широкого исследования индивидуальности: надежд, мечтаний, страхов, желаний, смысла жизни человека. В главе 2.5 мы обсудим, как несколько простых вопросов превращают оценку эффективности работы в мгновения радостного, одухотворенного самоанализа.

### Увольнения

«А что происходит, если кто-то плохо работает и его нужно уволить?» — часто спрашивают, услышав о самоуправлении. Ведь если нет босса, плохие исполнители могут навеки зависнуть в организации? А если этот человек — источник беспокойства, если он превращает работу в ад для окружающих? Что, ему просто позволят оставаться и дальше? Конечно, самоуправляющиеся организации иногда сталкиваются с такими ситуациями и тогда применяют процессы, основанные не на механизмах иерархии, а на влиянии равных по положению.

Однако, прежде чем мы начнем вникать, необходимо отметить, что на практике случаев вынужденного увольнения удивительно мало. В традиционных иерархических организациях, где человекоединица представляет собой клетку в органиграмме, гибкому подходу места нет: ты

либо годишься для должности, либо нет (на самом деле, разумеется, ты отчасти подходишь, отчасти нет), следовательно, либо тебе позволяют остаться, либо тебя просят удалиться. В самоуправляющихся организациях легче приспособить работу к своим способностям. Человек, по поводу эффективности работы которого постоянно возникают вопросы, может лишиться части взятых обязанностей, если он не преуспел в выполнении, и взять на себя другие, более подходящие его способностям, интересам и талантам.

**Вопреки великому американскому мифу, я не могу быть тем, кем пожелаю, или делать то, что я пожелаю. <...> Мы — создания, и это приравнивает нас к организмам в экосистеме. Есть определенные обязанности и взаимоотношения, благодаря которым мы живем и процветаем, и есть иные, в которых вянем и погибаем.**

### **Паркер Палмер**

В то же время некоторые просто не вписываются или работают хуже, чем ожидают коллеги. В традиционных организациях непосредственный руководитель или HR-служба склонны давать таким сотрудникам неважную характеристику и увольнять за плохие результаты — так учителя в школе решают судьбу ученика. Поэтому нет ничего удивительного, что увольняемые сотрудники реагируют на случившееся точно так же, как дети, услышавшие, что их не переведут в следующий класс. Они чувствуют провал, ощущают, что с ними обошлись несправедливо, винят во всем обстоятельства и лелеют обиду. В ходе исследования я обнаружил интересное явление: в самоуправляющихся организациях, и это, кажется, общая закономерность, люди стараются уйти сами, не доводя дело до увольнения. Только в редчайших случаях «Хватит!» говорит компания. Как так получается? Динамика самоуправления естественным образом сигнализирует человеку, что он, вероятно, находится не на своем месте. В Sun Hydraulics инженер может заметить, что у него стало как-то мало работы. Лишь немногие коллеги вдруг просят его присоединиться к своим проектам или обращаются за консультацией. В Buurtzorg медсестра может ощутить по общению с коллегами, что она не подходит команде или же что самоуправление — это все же не для нее. В Buurtzorg поступают на работу около 250 медработников ежемесячно, и 25 человек ежемесячно уходят. Побыв какое-то время в организации, они понимают: это не то, чего они ждали. Почти всегда уход происходит по взаимному согласию, все расстаются друзьями.

Это не отменяет болезненности процесса на личном уровне. Тем не

менее среда самоуправления помогает людям понять, что никто ни в чем не виноват, просто, вероятно, именно для этой работы именно этот человек не подходит. То, как мы реагируем на события вроде увольнения, зависит от нашего взгляда на жизнь. Напомню: в Конформистской Янтарной парадигме нормой считается пожизненное место работы. Увольнение превращается в глубоко травмирующее событие, насильственное выдворение из сообщества, обеспечивающего нашу идентичность. В Конкурентной Оранжевой парадигме увольнение часто переживается как сильнейший удар по чувству собственной значимости, а Плюралистической Зеленой — как предательство интересов группы. Разделяя Бирюзовую точку зрения, мы можем справиться с таким событием на более разумном уровне: дверь перед нами закрылась, на первых порах это больно, но в свое время откроется другая дверь, и она, возможно, выведет нас на истинный жизненный путь. Мы можем воспринять потерю работы как приглашение поразмышлять о наших возможностях и талантах и в результате осознать, что другая работа, скорее всего, подойдет нам больше. Мы учимся, растем, идем дальше.

**Оглядываясь назад, я вижу: то, что я терял работу, помогало мне найти дело, которым мне следовало заняться... а потери, казавшиеся непоправимыми, заставляли меня узнавать смысл того, что я должен был узнать.**

**Паркер Палмер**

Как насчет принудительных увольнений? Хотя и редко, но они все же случаются, например, когда кто-то покушается на моральные ценности компании. При отсутствии доминирующей иерархии процесс также основан на давлении равных по положению. В Buurtzorg, когда кто-то из членов команды утрачивает доверие коллег, команда пытается найти устраивающее всех решение. Если это не срабатывает, группа обращается к региональному коучу или внешнему фасилитатору для посредничества. Почти во всех случаях присутствие посредника приводит к принятию решения. В некоторых случаях член команды и команда идут на некоторые взаимные уступки и начинают все сначала. В других, поразмыслив, член команды приходит к выводу, что доверие потеряно безвозвратно, и понимает, что надо уходить. Если согласие не достигнуто, в качестве последней надежды уладить дело члены команды могут обратиться за посредничеством к Йосу де Блоку, основателю компании. В редких случаях, когда даже это не имеет успеха, члены команды могут попросить его прекратить действие контракта конкретного члена команды (по закону



лишь де Блок может это сделать).

В Morning Star процесс увольнения практически такой же, за исключением того, что инициируется он в индивидуальном порядке, а не командой (в Morning Star люди не так сильно связаны со своими командами). Morning Star рассматривает увольнение как последнюю стадию конфликта и потому использует в такой ситуации обычный механизм разрешения конфликтов. Процесс начинается с того, что кто-то из коллег просит другого покинуть организацию. Предположим, он обнаружил, что коллега серьезно нарушил принципы работы компании (скажем, принял важное решение без внутренней консультации) или раз за разом нарушает взятые на себя обязательства, несмотря на предпринятые ранее попытки исправить ситуацию. Он может начать процесс разрешения конфликта, попросив нарушителя уволиться. Процесс включает четыре стадии.

На первом этапе коллеги садятся вместе и пытаются разобраться. По ходу беседы тот, кого попросили уйти, может предложить пути восстановления доверия к нему. Или же он может убедиться, что доверие утрачено бесповоротно и работу лучше поискать в другом месте.

Если устраивающего всех результата достичь не удастся, другой коллега может выступить в качестве посредника.

Если необходимо, то на третьей стадии в качестве посредников можно призвать группу коллег.

В качестве крайнего средства к группе посредников могут попросить присоединиться основателя компании Криса Рафера.

Те, кого зовут в качестве посредников, или члены группы посредников относятся к своим обязанностям очень серьезно. В принципы Morning Star входит отказ от использования силы против кого-либо в опасной ситуации. Посредники — не присяжные, выносящие вердикт. Их роль в том, чтобы использовать все возможные пути восстановления доверительных взаимоотношений. Процесс, если нужно, может длиться долго. Когда коллега, которого попросили уйти, увидит, что коллеги честно попытались найти решение, но оно так и не нашлось, он поймет, что увольнение — разумный выход. В этом и заключается власть и легитимность процесса.

Как часто люди покидают Morning Star? Никто не знает. Потому что в Morning Star смотрят на увольнение как на личный конфликт между двумя людьми, и все, разумеется, происходит полностью конфиденциально (как всегда в случае разрешения конфликта), никто не ведет никакой статистики. Но процесс со всей очевидностью применяется на практике: некоторые из

старших по возрасту сотрудников, с которыми я беседовал, говорили, что за годы работы входили в несколько посреднических групп. По этой причине их можно считать компетентными защитниками такого метода увольнения. Подобные дискуссии, по их словам, никогда легкими не бывают, но помогают достичь действительно справедливых и разумных соглашений.

### Зарплата и материальные поощрения

Как насчет зарплат и материальных поощрений в Бирюзовых организациях? И здесь глубоко переосмысливаются стандартные приемы менеджмента и возникают совершенно иные методы. Они включают процесс определения того, кто и какого вознаграждения заслуживает (сотрудники сами назначают себе зарплаты под руководством равных по положению коллег), формы стимулирования (материальное поощрение (incentives) отвлекает людей от внутренней мотивации, поэтому лучше обойтись без него) и определение приемлемой разницы в зарплатах (люди, чей заработок находится в нижней части шкалы заработной платы, должны зарабатывать достаточно, чтобы удовлетворять базовые потребности).

### Равноправная основа и самостоятельно назначенные зарплаты

При отсутствии боссов процесс определения того, кто сколько денег понесет домой, должен управляться коллегами. W.L Gore, компания, более всего известная материалом «Гортекс», впервые стала использовать процессы самоуправления еще в 1950-х гг. Чтобы принять решение о размере зарплаты, компания просит каждого сотрудника раз в год оценить коллег, с которыми он работает. В HolacracyOne используется похожий метод ранжирования. Ежегодно сотрудники заполняют анкету, оценивая каждого коллегу на основании всего двух пунктов:

«Вклад этого сотрудника в общее дело (гораздо) больше или (гораздо) меньше, чем мой» (шкала от -3 до +3);

«Этот сотрудник способен оценить меня» (шкала от 1 до 5).

Ответы обрабатываются по простому алгоритму, коллег делят на несколько зарплатных сегментов. Более опытные, знающие и работающие попадают в более высокооплачиваемые сегменты. Более молодые, менее опытные, естественно, оказываются в сегментах с более низкой зарплатой. Процесс простой и понятный. И справедливый, в чем и состоит его главное преимущество. Когда не один человек (босс), а все коллеги, с которыми мы вступаем во взаимодействие, участвуют в процессе, итоговая сумма гораздо лучше отражает наш реальный вклад в общее дело.

Некоторые организации пошли еще на шаг вперед: они позволяют людям самим назначать себе зарплату. AES, пока ее возглавлял Деннис Бакке, экспериментировала в этом направлении с самой радикальной версией процесса назначения зарплаты на равноправной основе. Люди устанавливали себе зарплату, используя внутреннее консультирование. Они должны были спрашивать совета и рекомендаций от окружающих. Таким образом, они несли полную ответственность за оценку своего вклада в общее дело и подтверждение его значимости в глазах коллег. Semco, группа компаний в Бразилии, работающая сразу в нескольких областях производства и сферы услуг, многие годы процветала в условиях самостоятельно устанавливаемой зарплаты<sup>20</sup>.

В Morning Star разработан, насколько я могу судить, самый тонкий процесс, включающий обратную связь с выборными комитетами по заработной плате. Если вы работаете в Morning Star, тогда раз в год вы, как и ваши коллеги, пишете заявление о повышении зарплаты, которое считаете справедливым, и объясняете почему. В год, когда вы не можете припомнить за собой особых заслуг, вы, скорее всего, ограничитесь поправкой на инфляцию. Но если вы чувствуете, что брали на себя более серьезные обязанности или внесли особый вклад в общее дело, то можете заявить о серьезном повышении зарплаты. В заявлении вы ссылаетесь на отзывы коллег, связанных с вами «Договоренностями», то есть людей, с которыми годом раньше вы договорились о разделении обязанностей, а также прилагаете данные о результатах работы, за которую отвечаете. Затем вы показываете заявление нескольким коллегам из выбранного ранее комитета по заработной плате (в каждом из четырех территориальных подразделений компании есть один такой комитет). Его функции в том, чтобы просмотреть все полученные заявления, проверить их и подготовить ответы. Вам вполне могут сказать, что зря вы поскромничали в рассказе о своих достижениях, вы достойны более высокой зарплаты. Или же скажут, что по сравнению с коллегами на аналогичных должностях зарплата, которую вы пожелали, слишком высока. Комитет имеет право только советовать. Вы можете принять замечания комитета к сведению или сохранить повышение зарплаты, которое сами установили (в этом случае комитет может начать с вами процесс достижения соглашения, Gaining Agreement)<sup>21</sup>. Опыт Morning Star показывает: людям вполне можно доверять, они удивительно точны в оценке справедливых размеров заработной платы. В любой отдельно взятый год приблизительно четверть сотрудников выбирает себе повышение зарплаты в размере поправки на рост стоимости жизни. И только очень небольшое число сотрудников

компании слышит замечание, мол, вы метите слишком высоко.

В небольших организациях процесс можно упростить. Все коллеги собираются, чтобы обсудить и оценить по достоинству свой вклад в общее дело, а также назначить приемлемые уровни зарплаты для каждого сотрудника по очереди. Realize!, компания из четырех партнеров, занимающаяся консультированием в области организационного развития, расположена в Амстердаме. Зарплату сотрудникам они назначают именно этим путем. (Realize! работает, используя принципы и процессы холакратии. Компания стала известна, когда два партнера приняли участие в запуске заставляющей задуматься серии подкастов «Проснувшись на рабочем месте», Waking up the Workplace.) Каждый квартал четверо партнеров собираются вместе для долгожданной беседы. Начинается встреча с традиционного обзора текущей ситуации в бизнесе — обсуждение активности клиентов, важных событий и контрольных цифр последнего квартала. Затем идет самая замечательная (и трогательная) часть: каждый партнер по очереди делится своим мнением по поводу вклада, внесенного им в общее дело. Он перечисляет все, что сделал за последний квартал: завершенную работу, возглавляемые проекты, поддержку, которую оказывал остальным. Пока один из партнеров говорит, остальные могут вмешаться, чтобы добавить какие-то достижения, о которых не было сказано, ободрить или задать важный вопрос. Когда все в группе высказались и чувствуют, что вклад каждого осознан и ему отдано должное, каждый берет паузу, чтобы в тишине подумать об оплате. Как распределить заработки последнего квартала между партнерами так, чтобы они отражали вклад каждого? Наконец кто-то из партнеров нарушает молчание предложением. Иногда предложение кажется правильным и тут же принимается. Чаще оно становится предметом для дискуссии: *Я полагаю, что мой или твой вклад достоин большего признания.* Предметом разговора служит не то, как именно будут разделены деньги. Дискуссия посвящена более высоким целям: удостовериться, что вклад оценен соответствующе, что внутреннее и внешнее ощущения (что я знаю о себе, что воспринимают остальные) находятся в гармонии. Это упражнение в открытости, доверии и уязвимости. Четверо партнеров Realize! сообщают, что всегда приступают к таким беседам с опасением, а покидают собрание (и дружески обнимаются на прощание) с глубоким чувством благодарности за участие в партнерстве, действующем на столь глубоком уровне внимания и доверия.

Нет материальных поощрений, но есть бонусы на уровне всей

компании

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

Как обстоит дело в Эволюционной Бирюзовой парадигме? Внутренняя мотивация там ценится больше внешней. Если люди зарабатывают достаточно, чтобы покрывать свои базовые потребности, потребность в исполненной смысла работе гораздо сильнее материальных поощрений и бонусов, здесь гораздо важнее проявить талант и исполнить призвание. По этой причине большинство организаций, задействованных в исследовании, полностью отказались от системы материальных поощрений. С Эволюционной Бирюзовой точки зрения вера, будто лучшая мотивация — размер пряника, выглядит убогой. В своей книге «Драйв. Что нас на самом деле мотивирует»[11] Дэниел Пинк на основании многих исследований делает вывод: в сегодняшних сложных, комплексных условиях работы материальные поощрения по большей части приводят к обратным результатам, уменьшая, а не увеличивая производительность. И все же в мире бизнеса отказ от материальных поощрений по-прежнему считается революционным шагом. Сотрудники отдела продаж без плана продаж и бонусов за объем продаж? Именно этот вариант выбрали все компании, рассмотренные в исследовании. Высшее руководство без бонусов и опционов? Все, за исключением одной, организации отказались и от того и от другого.

Зеленые организации часто работают по системе поощрений для всей команды: команда, достигшая значительных результатов, получает бонус, и его делят на равные части между всеми членами. Большинство организаций отказались даже от такой системы. Вместо этого в конце особо прибыльного года они делят часть прибыли между всеми сотрудниками (в некоторых случаях каждый получает один и тот же фиксированный

процент от базовой зарплаты, в других каждый получает одну и ту же фиксированную сумму)<sup>22</sup>. В FAVI, например, все сотрудники независимо от базовой зарплаты получают одинаковый бонус, если прибыль высока. В 2011 г. каждый принес домой в конце года дополнительные €3000 (\$4000).

### Сокращение неравенства в заработной плате

Сегодня в бизнесе доминирует Оранжевый образ мысли. *Чтобы достичь результата, людей надо мотивировать индивидуальными материальными поощрениями.* Большая разница в зарплатах для Оранжевой парадигмы — не проблема, если она оправдана заслугами сотрудников и внесенным вкладом в общее дело. За последние года такой подход привел просто к грандиозной разнице в зарплатах. Неудивительно, что внушительное количество людей на верхних этажах власти одобряет эту практику. В CNNMoney подсчитали: в 2011 г. топ-менеджеры 50 компаний из списка журнала Fortune в среднем принесли домой денег в 379 раз больше (потрясающе!), чем средняя зарплата сотрудников их компаний<sup>23</sup> (разница станет еще больше, если сравнивать не со средними цифрами, а с зарплатой самого низкооплачиваемого сотрудника).

С Эволюционной Бирюзовой точки зрения у меритократии — вознаграждение по уровню достижений — есть свои достоинства. Однако, если один человек получает вознаграждение в сотни раз больше, чем другой, понятие достоинства становится весьма условным. Большинство организаций, описанных в книге, борются за сокращение разницы в зарплатах, как обычно практикуется в их отраслях: низкие зарплаты повышаются, высокие контролируются. С Бирюзовой точки зрения исключительно важно специально следить, чтобы самые низкооплачиваемые сотрудники получали достаточно для покрытия базовых потребностей (по Маслоу, уровня самоактуализации человек может достичь только при условии, что его базовые потребности удовлетворены).

В AES, как и в FAVI, отменили почасовую оплату для рабочих и взамен предложили фиксированные зарплаты. Это уменьшило различие между синими и белыми воротничками. Труд всех в AES, включая рабочих, оплачивается на основе одних и тех же принципов. Деннис Бакке комментирует некоторые последствия такого подхода:

«Когда мы начали менять политику оплаты труда, только 10% наших людей по всему миру получали фиксированную зарплату. Остальные 90% получали почасовую оплату и сверхурочные. К тому времени как я ушел с

поста в 2002 г., более 90% из 40 тысяч наших сотрудников в 31 стране получали зарплату точно так же, как лидеры компании. Это был огромный шаг в деле разрушения барьеров между управленцами и рабочими и объединения — все мы деловые люди AES. В среднем сотрудники получали примерно столько же, сколько и раньше. Но они проводили меньше времени и у машин, и в офисах. Незачем заниматься ремонтом четыре часа подряд в субботу с утра, если это можно отремонтировать в течение часа, задержавшись в пятницу. В большинстве случаев сотрудники демонстрировали большую ответственность, инициативу и гордость за свое дело. Но самым важным результатом стало самоуважение, зародившееся у наших сотрудников»<sup>24</sup>.

RHD, некоммерческая организация, с которой мы встретимся в следующей главе, придерживается принципа: если есть возможность увеличить зарплату, ее надо использовать в первую очередь, а не пропорционально, для увеличения самых низких зарплат. Зарплата CEO ограничена и может быть лишь в 14 раз больше *самой низкой* зарплаты в организации. Можно поспорить, велик или мал коэффициент, но обратите внимание на хитроумный трюк: самая высокая зарплата привязана не к *средним* показателям, как уже начали делать во многих Зеленых организациях, а к *самой низкой* зарплате. Теперь CEO и руководство лично заинтересованы, чтобы их коллеги самой низкой квалификации зарабатывали достаточно для достойной жизни. Параллельно с этой фиксацией внимания на самом низком уровне зарплаты в RHD был учрежден стипендиальный фонд для получения сотрудниками образования и, соответственно, увеличения их потенциала в смысле заработка. Кроме того, в компании ходит внутренняя валюта «Доллар RHD» (RHD Equal Dollar), позволяющая низкооплачиваемым коллегам увеличить доступ к товарам, обмениваясь ими друг с другом и внутри местного сообщества.

Выплата синим воротничкам зарплаты вместо почасовой оплаты и ограничение зарплаты главы компании могут показаться кому-то чересчур революционным шагом. Но я не удивлюсь, если в будущем нас ждут еще более значительные перемены. Сегодня зарплаты во многом обусловлены законом спроса и предложения. В организациях, рассмотренных в исследовании, часто отказываются от пирамидальной иерархии, но фантомная пирамида в области выплаты вознаграждения все еще существует. Люди, в чьи обязанности входит решение более масштабных и важных задач, получают больше, чем те, чья область деятельности уже. Многие согласны, что это справедливо и оправдано: те, кто вносит больший вклад в дело организации, должны получать больше. Другая точка

зрения — что все коллеги одинаково ценны и вся работа, исполняемая с любовью и самоотдачей, должна вознаграждаться равным образом, будь то стратегическое мышление или мытье полов<sup>25</sup>. Возможно, что мойщикам полов надо платить больше, а не меньше, поскольку это занятие наименее желанное. То, какую логику мы используем в принципах определения заработной платы, — это нечто большее, чем отражение нашего желания получить наличные. Тут мы демонстрируем свое отношение к деньгам, к изобилию и нужде, к тому, что мы ценим в людях и в себе. Остается только догадываться, сохраним ли мы зависимость минимальной платы за труд от закона спроса и предложения, когда все общество поднимется на Бирюзовую стадию развития.

Итоги: структуры, процессы, повседневная практика самоуправления

Ведущие ученые полагают: главным в XXI столетии станет изучение комплексных, самопорождающих, самоорганизующихся, нелинейных и адаптирующихся систем. В этой связи часто отсылают к «теории сложности» или «теории хаоса» (Бирюзовый эквивалент Оранжевой теории Ньютона). Но даже если мы только сейчас начинаем думать об этом, самоуправление с любой точки зрения — вовсе не пугающе новое изобретение. Это путь, которым жизнь миллиарды лет осуществляла себя в мире, порождая существа и экосистемы столь великолепные и сложные, что мы с трудом можем их постичь. Самоорганизация — жизненная сила мира, процветающая на грани хаоса ровно с тем количеством порядка, который нужен, чтобы сосредоточить энергию, но не замедлить адаптацию и обучение. Долгое время мы не знали, как сделать лучше, и думали, что нам надо вмешиваться в самоорганизующийся жизненный порыв и стараться контролировать друг друга. Кажется, что теперь мы готовы выйти за пределы жестких структур и позволить организациям жить полнокровно. И все же самоуправление по-прежнему остается для многих настолько новой идеей, что зачастую трудно понять, что же это такое и что нужно, чтобы оно заработало.

Недопонимание 1: нет ни структуры, ни управления, ни лидерства

Те, кому внове идея самоуправления, иногда ошибочно предполагают, будто это просто отказ от иерархии и демократическое управление на основе консенсуса. Теперь уже ясно, надеюсь, что самоуправление — нечто гораздо большее.

Самоуправление приходит на смену традиционной пирамидальной модели. Оно так же работает, как взаимосвязанная сеть структур,



процессов и повседневной практики. Это объясняет, как учреждаются команды, как принимаются решения, как выделяются и распределяются обязанности, как устанавливаются зарплаты, как набираются и увольняются сотрудники и т. д. Таблицы на с. 176 дают обзор ключевых процессов самоуправляющихся организаций по сравнению с их Оранжевыми аналогами, которые преобладают сегодня в нашей картине мира. Приложение 3 посвящено более детальному разбору трех типов самоуправляющихся структур, изученных в ходе исследования; кроме того, там объясняется, как определенный тип производства или определенная окружающая среда может лучше соотноситься с одной структурой самоуправления, чем с другой.

В самоуправляющихся организациях наблюдателя на первых порах ставит в тупик отсутствие сформированной под влиянием идеи контроля иерархической структуры, характерной для ньютоновской науки. Самоуправляющиеся организации сложны, в них нет пассивных участников: все взаимосвязано, взаимозависимо, постоянно эволюционирует, как экосистемы в природе. Форма следует за потребностью. Обязанности непрерывно выбираются, отвергаются, обмениваются. Власть распределена. Решения принимаются, как только возникает необходимость. Нововведения могут появиться откуда угодно. Собрания проводят, если это нужно. Временные рабочие группы создаются спонтанно и быстро распускаются. Вот как Крис Рафер, основатель и президент Morning Star, говорит о структуре самоуправляющихся организаций:

Облака формируются и исчезают согласно атмосферным условиям, температуре воздуха, влажности, молекулы воды или конденсируются, или испаряются. Организация должна быть такой же. Структуры должны появляться и исчезать под влиянием сил, действующих внутри организации. Когда люди имеют возможность свободно проявлять активность, они способны ощущать эти силы и выбирать образ действий, лучше всего соответствующий реальности<sup>26</sup>.

Обычные для менеджмента задачи — определение направления и целей, планирование, руководство, контроль, оценка качества работы — никуда не делись. Но теперь они не привязаны к соответствующим менеджерским должностям. Поскольку обязанности широко распределены, а не сконцентрированы, можно согласиться, что руководства и лидерства в Бирюзовых организациях всегда *больше*, несмотря на отсутствие менеджеров, занятых исключительно управлением, а может быть, как раз

благодаря этому.

## Недопонимание 2: все равны

Проблема неравного распределения власти отравляла и отравляет жизнь организациям с тех пор, как они существуют. Большая часть безмолвного всепроникающего страха, всегда живущего в организации, а также интриг, барьеров между подразделениями, алчности, взаимных обвинений и чувства бессилия, питаемых страхом, также возникает из-за неравного разделения власти.

Интересно, что взаимосвязанные структуры и процессы самоорганизации не способствуют *решению* проблемы неравного распределения власти, они помогают *перерасти* ее. Попытки *решить* проблему власти ведут к наделению каждого одинаковыми полномочиями (идея, полностью отвечающая Зеленому Плюралистическому мировоззрению). Кооперативы, например, ищут в равных долях собственности способ равного распределения власти. Интересно также, что ни одна из организаций, исследованных мною, не находилась в собственности сотрудников. Вопрос этот, похоже, не слишком важен там, где власть на самом деле распределена.

В Эволюционной Бирюзовой парадигме правильный вопрос — не *как дать всем одинаковые полномочия?* Скорее, он звучит так: *как каждый может обладать полномочиями?* Власть рассматривается не как игра с нулевой суммой, где власть, которой я располагаю, непременно отнята у кого-то еще. Ситуация иная: если мы понимаем нашу взаимосвязь, то чем больше влияния у меня, тем и ты больше влияешь на успех организации. Чем успешнее ты содействуешь достижению целей организации, тем больше возможностей откроется мне, чтобы я мог внести и свой вклад в общее дело.

Здесь обнаруживается замечательный парадокс: люди в Бирюзовых организациях могут обладать разными уровнями влияния, но влиятельными могут быть все. Если я рабочий у станка, если мое происхождение, образование, интересы и способности предрасположили меня к такой работе, мой кругозор более ограничен, чем у тебя, если твои обязанности — координация проекта запуска нового предприятия. И все же там, где это касается меня, я могу принять все необходимые меры, используя процесс внутреннего консультирования. У меня есть для этого полномочия.

**Проблема неравного распределения власти преследует**

**организации от начала времен. Бирюзовые организации не решают эту проблему, они ее преодолевают.**

Парадокс этот нельзя понять, опираясь на предполагаемую по умолчанию нынешнюю метафору: *организации — механизмы*. Маленький поворот большого колеса наверху заставляет вертеться множество маленьких колесиков. Обратное неверно: маленькое колесико в самом низу может вертеться сколько угодно, но его слабых сил не хватит на то, чтобы заставить повернуться большое колесо.

Если применить к организации другую метафору, уподобив ее природе как сложной, самоорганизующейся системе, парадокс гораздо понятнее. В экосистеме взаимосвязанные организмы живут и благоденствуют без всякой власти друг над другом. Папоротник или гриб полностью проявляют себя, не взмывая высоко в небо, как деревья вокруг. Через комплексное сотрудничество, включающее обмен питательными веществами, влагой и светом, гриб, папоротник и дерево не соревнуются друг с другом, а сотрудничают, чтобы вырасти в самую большую и здоровую версию самих себя.

То же самое происходит и в Бирюзовых организациях. Суть не в том, чтобы сделать всех равными, а в том, чтобы позволить сотрудникам вырасти в самые сильные и здоровые версии самих себя. Иерархии доминирования (структуры, где боссы обладают властью над подчиненными) уходят. Благодаря этому на свет появляется множество естественных, развивающихся, преодолевающих любые преграды иерархий — иерархий уровней развития, таланта, опыта, славы. Гэри Хэмел, автор книг по менеджменту, особо подчеркивает эту особенность компании Morning Star:

Morning Star — средоточие естественных, динамических иерархий. Нет одной формальной иерархии, зато есть множество неформальных. По каждому вопросу одни коллеги могут сказать больше, чем другие, в зависимости от опыта и желания помочь. Это иерархии влияния, а не положения, они строятся снизу вверх. В Morning Star набирают авторитет, демонстрируя свой опыт, помогая коллегам: так увеличивается ценность человека. Перестаньте это делать — и ваше влияние пойдет на убыль, как и ваша зарплата<sup>27</sup>.

Таким образом, на самом деле подобные организации суть что угодно, только не «плоские» структуры — это слово часто употребляют, говоря об организациях со слабо выраженной или полностью отсутствующей

иерархией. Напротив, они весьма живые и движутся во всех направлениях, позволяя каждому использовать открывающиеся возможности. Насколько высоко вы заберетесь, зависит от ваших талантов, ваших интересов, вашего характера и поддержки ваших начинаний, желание которой вы вызовете в коллегах. Никакая искусственно созданная структура этого не сдерживает.

Недопонимание 3: все дело в наделении полномочиями

**Как только власть разделена... люди чувствуют, что они нужны и ценны, поскольку они действительно нужны и ценны.**

**Деннис Бакке**

Сегодня во многих организациях провозглашается наделение полномочиями сотрудников. Но обратите внимание на горькую иронию. Если сотрудников надо наделять полномочиями, значит, конструкция системы такова, что власть концентрируется наверху, а сотрудники низших рангов бесправны, пока лидеры от щедрот своих не уделят им часть власти. В Бирюзовых организациях никто не наделяется полномочиями ни по чьей милости. Наделение полномочиями включено в саму ткань организации, в ее структуру, внутренние процессы, повседневную практику. Отдельным личностям нет необходимости сражаться за власть. У них просто *есть* власть. Для тех, кто впервые переживает опыт самоуправления, сладость его сначала отдает горечью. Вместе со свободой приходит ответственность: вы больше не можете перебросить проблему, трудное решение или неприятные звонки вверх по инстанции боссам. Вы не можете укрыться за жалобами, равнодушием или обидой. Каждому надо повзрослеть и нести полную ответственность за свои идеи и действия, и некоторым приходится многому учиться. Бывшие лидеры с верхних этажей власти и менеджеры чувствуют огромное облегчение, когда им больше не надо решать чужие проблемы. Но есть и такие, кто еще долго ощущает фантомные боли от невозможности применить власть, как на прежней должности.

Ведущие теоретики и практики в области разработок внутренней структуры организаций вкладывают сегодня все усилия в поиск ответа на единственный вопрос: как сделать лидеров организаций более сознательными? Мысль идет следующим путем: если бы только лидеры смогли стать более заботливыми, более мягкими, более склонными делиться полномочиями, более внимательными слушателями, более осторожными в отношении возможных негативных последствий своих поступков, тогда они, конечно же, распоряжались бы властью гораздо осмотрительнее и создавали бы более здоровые и продуктивные

организации.

Брайан Робертсон, основатель холакратии, хорошо говорит об этом в своем блоге:

«Мы видим попытки лидеров организаций развиваться, чтобы стать более сознательными, осторожными, осмотрительными лидерами-помощниками, которые делятся полномочиями. <...> И в этом вся ирония. <...> Если вам нужен кто-то, осторожно распоряжающийся властью и оставляющий у себя для вас местечко, то вы жертва... Тем не менее внутри нашей обычной операционной системы мы мало что можем сделать, помимо стараний быть сознательными, делящимися властью лидерами»<sup>28</sup>.

Если мы не в состоянии мыслить вне категорий иерархической пирамиды, тогда, конечно, как отмечает Робертсон, лучшее, что мы можем делать, — это исправлять более просвещенным правлением нездоровые последствия неравного наделения властью. Первые Бирюзовые организации показывают: есть возможность перерасти проблему власти, а не просто компенсировать ее последствия. Мы можем пересоздать заново базовые структуры и внутренние процессы организации так, чтобы каждый обладал властью и никто не был бы ее лишен.

#### Недопонимание 4: это пока эксперименты

Еще случается, что самоуправление считают экспериментальной формой менеджмента. Это в корне неверно: самоуправление проверено временем, в крупных и мелких масштабах, в различных отраслях промышленности. W. L. Gore, химическое производство, более всего известное материалом гортекс, работает по принципу самоуправления со дня основания в конце 1950-х гг. Около 300 супермаркетов компании Whole Foods, насчитывающей около 60 тысяч сотрудников и получающей выручку в размере \$9 миллиардов, работают на основе самоуправляющихся команд (остальная часть организации имеет более традиционные иерархические структуры). Каждый супермаркет состоит приблизительно из восьми самоуправляющихся рабочих единиц, таких, например, как производство, морепродукты, контроль (центральные службы компании управляются на основе Зеленой парадигмы и представляют собой иерархии с наделением широкими полномочиями).

Камерный оркестр «Орфей» со дня основания в 1972 г. работает исключительно по принципу самоуправления. Этот оркестр из Карнеги-холла (Нью-Йорк) собирает самые восторженные отзывы и считается одним из лучших оркестров мира. Он работает без дирижера. Музыканты

сами принимают все творческие решения, от выбора репертуара до манеры, в какой должно исполняться произведение. Они решают, кого принять на работу, где играть и с кем сотрудничать.

Виртуальные и добровольные организации практикуют самоуправление в потрясающих масштабах. В 2012 г. Википедия насчитывала 100 тысяч активных участников. Установлено, что примерно то же число людей — 100 тысяч — вносили свой вклад в Linux. Возможно, эти числа кажутся слишком большими, но они ничто по сравнению с другими добровольными организациями. «Анонимные алкоголики» сейчас насчитывают в своих рядах около 1,8 миллиона человек, объединенных в более чем 100 тысяч групп по всему миру. Каждая из групп работает исключительно на основе принципов, структур и внутренних процессов самоуправления.

Я думаю, недопонимание происходит от того, что нам, воспитанным и выращенным в традиционных иерархических организациях, трудно вместить в голову идею самоуправления. Молодые люди, выросшие в сети, — их называют поколение Миллениума (Millennials), поколение Y (Generation Y) или поколение F (Generation F, от Facebook), — напротив, усваивают самоуправление инстинктивно. Специалист по менеджменту Гэри Хэмел пишет о сети так.

Никто не может загубить хорошую идею.

Каждый может внести свой вклад.

Каждый может стать лидером.

Никто не может диктовать другим свою волю.

Вы сами выбираете себе дело.

Вы легко можете выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие.

Вам не нужно мириться с хулиганами и тиранами.

Агитаторы не оказываются в изоляции.

Совершенство обычно выигрывает (а посредственность нет).

Разжигание ненависти обернется против того, кто этим занимается.

Большой вклад в дело получает признание и славу<sup>29</sup>.

Многие лидеры организаций и менеджеры HR-служб жалуются, что поколением Миллениума трудно управлять. Действительно, оно выросло в срывающем все покровы мире сети, где влияние базируется на личном вкладе и репутации, а не на должности. Почему они должны мириться с чем-то, кроме самоуправления, на рабочем месте? И почему, если уж на то пошло, с этим должен мириться кто-то еще?

## **Оранжевый образ действий**

## **Бирюзовый образ действий**

### *Организационная структура*

— Иерархическая пирамида



— Самоуправляющиеся команды.

— В случае необходимости помощь коуча (без финансовой ответственности, без полномочий менеджмента), одного на несколько команд

### *Основные функциональные подразделения*

— Изобилие сотрудников основных функциональных подразделений: HR-служба, ИТ-служба, закупки, финансы, контроль, оценка качества продукции, безопасность, управление рисками и т. д.



— Большинство подобных обязанностей команды выполняют самостоятельно или формируют рабочие группы на добровольных началах.

— Небольшое количество сотрудников основных функциональных подразделений выступают только как консультанты

### *Координация*

— Координация осуществляется посредством совещаний, заранее назначаемых на каждом уровне (от высшего руководства вниз), что часто приводит к чрезмерному количеству совещаний



— Соборания высшего руководства отсутствуют.

— Координация и собрания проводятся тут же, как только в них возникает потребность

### *Проекты*

— Сложная машинерия (руководители программ и проектов, диаграммы Ганта, планы, бюджеты и т. д.), призванная контролировать сложность процессов и приоритетное распределение ресурсов



— Радикально упрощенное ведение проекта.

— Нет руководителя проекта, люди сами назначают себя для выполнения проекта.

— Минимум (или полное отсутствие) планирования и бюджета, естественная расстановка приоритетов

### *Должности и должностные инструкции*

— Каждая должность имеет определенное название и должностную инструкцию



— Текущие, четко оформленные отдельные обязанности вместо установленной раз и навсегда должностной инструкции.

— Названия должностей отсутствуют

### *Принятие решений*

— Высоко наверху пирамиды.

— Каждое решение может быть отменено кем-то, стоящим выше по положению в иерархии



— Полностью децентрализованный процесс, основанный на консультировании (или на холакратических механизмах принятия решений)



### *Управление в период кризиса*

- Небольшая группа консультантов конфиденциально собирается, чтобы помочь СЕО принять решение на самом верху, а затем спустить вниз.
- Коммуникация начинается только после того, как решение принято



- Открытый обмен информацией.
- Каждый вовлечен в процесс, чтобы коллективный разум смог выявить наилучшее решение.
- Если процесс внутреннего консультирования (advice process) необходимо приостановить, оговариваются сроки и масштаб ограничений процесса

### *Закупки и капиталовложения*

- Ограничения полномочий, связанные с уровнем иерархии.
- План капиталовложений, определяемый на самом верху



- Кто угодно может потратить сколько угодно, при условии что был пройден процесс внутреннего консультирования (advice process).
- Запросы бюджета капиталовложений для команды диктуются отношениями внутри равных по положению сотрудников внутри команды

### *Информационные потоки*

- Информация — это сила и открывается только тому, кому положено знать



- Любая информация доступна каждому в реальном времени, включая финансы и сведения о зарплатах

### *Разрешение /улаживание конфликтов*

— Конфликт часто сглаживается, процессов разрешения конфликта нет



— Формализованный, многоступенчатый процесс разрешения конфликта.

— Культура компании запрещает конфликтующие партии и посредников, участвующих в конфликте, посторонние не вмешиваются

### *Распределение обязанностей*

— Напряженная борьба за ограниченное количество возможных повышений по службе ведет к политическим играм и дисфункциональному поведению.

— Барьеры между различными подразделениями организации: каждый менеджер — король в своем замке



— Повышений по службе не существует, есть постоянное перераспределение обязанностей на основе соглашений между коллегами.

— Каждый обязан высказываться о вопросах, лежащих за пределами его полномочий

### *Управление эффективностью работы*

— Упор на эффективность индивидуальной работы.

— Критерии оценки результатов работы (appraisals) устанавливает стоящий выше по положению в иерархии



— Упор на эффективность работы команды.

— Критерии оценки эффективности индивидуальной работы устанавливаются в процессе общения равных по положению коллег

### *Заработная плата*

— Решение о ней принимает стоящий выше по положению в иерархии.

— Индивидуальные материальные поощрения.

— Принцип меритократии ведет к большой разнице в размерах заработной платы



— Зарплату сотрудник назначает себе самостоятельно, основываясь на базовой заработной плате равных ему по положению.

— Нет бонусов, есть равное распределение прибыли.

— Разница в размерах заработной платы меньше

### *Увольнение*

— Босс имеет право (с одобрения HR-службы) уволить подчиненного



— Увольнение — последний шаг в цепочке посреднического разрешения конфликта.

— На практике увольнение случается очень редко

## Глава 2.4

### **Стремление к целостности (Общая практика)**

Человек... изучает себя, свои мысли и чувства как нечто отдельное от всего остального. Это заблуждение вроде тюрьмы для нас: оно отделяет нас от наших личных желаний и чувств, испытанных к тем немногим, кто особенно близок нам. Мы должны освободить самих себя из тюрьмы, расширяя круги сочувствия, пока они не включают в себя все живые существа, всю природу во всей ее красоте.

*Альберт Эйнштейн*

Исторически организации всегда были местами, где люди показывались исключительно под маской, причем как в практически буквальном, так и в переносном смысле. Буквально маскарад мы видим, например, в облачении епископа, в костюме менеджера высокого ранга, в докторском белом халате, в униформе сотрудников супермаркета или ресторана. Униформа сигнализирует о ранге и профессиональной идентичности. Это также говорит о правах организации на сотрудника:

пока ты носишь эту униформу, ты не принадлежишь себе целиком. Твое поведение и внешность должны соответствовать заранее predetermined, приемлемым образцам.

Униформа воздействует и более тонко. Люди часто ощущают, что, одевшись утром на выход, они обязаны закрыть в себе наглухо то, что они есть на самом деле. Мы надеваем профессиональную маску, соглашаясь с тем, чего ждет от нас работа. В большинстве случаев это означает демонстрацию мужской решительности, уверенности и силы, скрывание сомнений и уязвимости. Женскими чертами личности — заботой, активным интересом, привлечением внимания — часто пренебрегают или полностью отказываются от них. Рациональность ценится выше, чем любое другое проявление интеллекта. Большинство мест работы не приветствует эмоциональную, интуитивную и духовную часть личности, это ощущается как что-то ненужное. Организации по большей части в полном смысле этого слова лишены души, это места неблагоприятные для более глубоких частей нашей личности и наших потаенных душевных устремлений.

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

**Паркер Палмер**

Что заставляет нас, когда мы отправляемся на работу, отказываться от столь многих составляющих нашей личности? Это игра страхов, заговор, в него втянуты как сотрудники, так и организации. Организации боятся и не хотят, чтобы люди приносили себя на работу целиком, во всей своей уникальности, со всеми своими капризами, причудами, домашними нарядами. Кажется, что тогда работа очень скоро превратится в хаос. В армии давно заметили: людей, считающих, что их легко заменить другими такими же, гораздо легче контролировать. Работники, в свою очередь, боятся и не хотят показать, кто они есть на самом деле, ведь тогда они навлекут на себя критику и насмешки — окружающие сочтут, что их поведение странно и неуместно. Очевидно, что гораздо безопаснее скрывать истинное лицо за профессиональной маской.

Древние традиции всего мира понимают проблему гораздо глубже. В глубине души каждый из нас знает, что мы все очень тесно связаны, мы части целого, но эту истину мы забыли. Мы рождены все разделять и вырастаем, отделяясь от более глубоких уровней самих себя, а также от людей и от жизни вокруг нас. Между тем, самое главное и потаенное наше жизненное стремление, говорит нам древняя мудрость, состоит в том,

чтобы вернуть утраченную целостность, как внутри нас самих, так и в наших связях с внешним миром.

Этот духовный призыв вызывает к жизни второе важнейшее открытие Бирюзовых организаций: создание особой жизненной сферы, пространства, поддерживающего нас на пути к целостности.

Если мы все же решаемся быть на работе теми, кто мы есть на самом деле, начинают происходить просто невероятные события. Каждый раз, отказываясь от части себя, мы тем самым отсекаем себя от части нашего потенциала, способности к творчеству и источников жизненной энергии. Неудивительно, что множество мест работы в результате воспринимаются как безжизненные. Обретя целостность, мы начинаем жить полной жизнью. Мы в восторге обнаруживаем, сколько же у нас сил, намного больше, чем мы могли себе представить. Из наших взаимоотношений с коллегами исчезает то, что часто отравляет впечатление от работы и мешает добиваться хороших результатов. Работа становится способом помочь друг другу выявить свою внутреннюю силу и открыть для себя свое призвание.

Самоуправление многое делает для того, чтобы мы могли полнее проявлять себя. Если нет считанных возможностей для продвижения по службе, нет боссов, которым надо понравиться, нет соперников, которых надо отпихивать локтями, большая часть яда внутренних интриг улетучивается. В исследуемых мной самоуправляющихся организациях мне постоянно приходилось слышать: *Здесь я могу быть полностью самим собой*. У меня нет начальника, заглядывающего через плечо, нет подчиненных, которых надо держать по струнке, нет коллег — потенциальных соперников, тут мы можем наконец расслабиться, сосредоточиться на работе и сделать то, что хочется. Чтобы объяснить, каким образом самоуправление создает здоровый подход к работе, люди в таких организациях часто обращаются к архетипу Родитель — Ребенок — Взрослый из транзакционного анализа, разработанного Эриком Берном. Связь между руководителем и подчиненным часто принимает вид нездоровых отношений Родитель — Ребенок. В самоуправляющихся организациях система побуждает нас вести себя на уровне Взрослый — Взрослый, независимо от разницы в образовании, возрасте и опыте работы. В системе, основанной на равенстве отношений, заметив в вашем поведении черты поведения Родителя (или Ребенка), коллеги быстро дадут вам понять, что такого им не нужно.

Брайан Робертсон, создатель Holacracy, иногда пользуется другим набором архетипов для описания способности самоуправления вывести взаимоотношения людей на более здоровый уровень — он предлагает

вместо того, чтобы быть преследователем (Persecutor), спасителем (Rescuer) или жертвой (Victim), стать бросающим вызов (Challenger), коучем (Coach) или творцом (Creator).

«Мне всегда нравился треугольник Карпмана, модель Преследователь, Спаситель, Жертва. Можно заметить, как эта модель непрерывно воспроизводится в организациях, где люди сводят все отношения к этому паттерну. <...> Я думаю, в такой структуре особенно хорошо виден эффект холакратии. В холакратии очень нелегко стать Жертвой. Это возможно, конечно, но с большим трудом, потому что окружающий мир все время держит перед тобой зеркало и говорит: “Ты можешь справляться со своими напряжениями. Если ты выберешь роль Жертвы, это только твой выбор. Причем, возможно, ты выбрал это просто потому, что не знаешь, что еще можно сделать, а не потому, что кто-то преследует тебя. Ты можешь продолжать следовать этому паттерну, если таков твой выбор”. Такой подход сильно ускоряет процесс перехода личности к стадии творца: “Ладно, хорошо, позвольте мне предложить, позвольте мне справиться с напряжением, позвольте мне сделать что-то, чтобы изменить окружающую меня среду”.

До того как появилась холакратия, для меня как для главы организации, призванного решать ее проблемы, было проще свести свою работу к роли Преследователя. <...> Холакратия предлагает более мощную альтернативу. <...> Теперь я могу стать бросающим вызов. Теперь я могу сказать: “Итак, что вы собираетесь делать? Все в вашей власти. Каков ваш следующий шаг?” Я могу задавать вопросы, я могу ободрять и подбадривать.

Бернар Мари Шике, один из наших выпускников и холакратических коучей, в прошлом следовал паттерну Спасителя. Его история — это прекрасная иллюстрация того, как быстро он заходил в тупик, выполняя свою работу в образе Спасителя/Преследователя и пытаясь постоянно помогать другим, и как холакратия дала ему возможность перейти к роли коуча и сказать: “Все, я больше никого не спасаю”, поскольку в этой среде попросту нет жертв, нуждающихся в спасении»<sup>1</sup>.

Самоуправление значительно уменьшает скрытый страх, гнездящийся на всех уровнях организации. Этот страх мешает нам быть самими собой на работе. Некоторые организации, такие как HolacrasyOne и Morning Star, маниакально сосредоточены на самоуправлении и не видят никакой необходимости в других процессах для поощрения индивидуальной и

коллективной целостности. Другие организации находят, что при отсутствии иерархии постоянное пребывание среди равных может оказаться нелегким делом. У каждого из нас своя история, свой опыт, какой-то личный багаж, и мы приносим все это с собой на работу. Присутствие других может вызвать желание нравиться. Или желание быть совершенным. Или желание выглядеть компетентным и успешным. Или желание подчинять других. Или, наоборот, подчиняться.

Но именно в трудности быть полностью самим собой Бирюзовые организации видят возможность выхода. В этих организациях создаются процессы, в ходе которых люди могут поддерживать друг друга *во внутренней работе*, одновременно выполняя *внешнюю работу* для общего дела организации. Такая постоянная поддержка необходима, потому что наши внутренние страхи пробуждаются каждый раз, когда открывается возможность учиться новому и расти в сторону большей целостности. Появляется шанс восстановить связь с теми частями своей личности, которыми обычно пренебрегают, стараясь задвинуть в тень.

Человеческая сущность должна иметь возможность проявиться

Большинство процессов, побуждающих нас к восстановлению целостности, на удивление просты. И все же мы настолько привыкли к строгим, почти аскетическим ограничениям «на работе», что такие процессы могут показаться неуместными в профессиональном контексте. Возьмем, к примеру, Sounds True, компанию, расположенную в Колорадо. Она занимается тем, что распространяет семена учений духовных мастеров через аудио- и видеозаписи, книги, онлайн-семинары. Сначала только одна Тами Саймон, основатель и СЕО компании, приводила на работу свою собаку. Бизнес расширялся, стали появляться новые сотрудники, и они поинтересовались, нельзя ли им тоже приводить с собой собак. Тами не видела причин отказать (кроме одной потенциальной проблемы, решенной с помощью неубедительной угрозы: «Три какашки — и вы уволены»). Сегодня на собраниях в компании нередко можно увидеть двух-трех собак, лежащих на коленях у хозяев (в компании 20 собак на 90 сотрудников). В присутствии собак, как заметили все сотрудники, происходит нечто особенное. У животных есть способность приближать нас к земле, вызывать лучшие стороны нашей натуры. Простая возня с собаками умиротворяет, воссоединяет нас с нашей телесностью, успокаивает мечущийся рассудок. Когда мы чешем собаку коллеги, а коллега чешет нашу собаку, мы потихоньку создаем сообщество. Решение открыть двери компании собакам положило начало и более человеческой жизни.

Нечто похожее случилось в Patagonia, компании — изготовителе одежды для активного отдыха. В ее штаб-квартире в Вентуре расположен развивающий детский центр для детей сотрудников в возрасте от нескольких месяцев до детсадовского возраста. Детский смех и болтовня — привычные офисные звуки, доносящиеся с игровой площадки во дворе, от детей за столами родителей, за обедом в столовой. Нередко можно увидеть, как мать кормит ребенка прямо на совещании. Взаимоотношения на работе изменились неувлочно, но глубоко, едва сотрудники увидели друг в друге не только коллег, но и людей, способных к всепоглощающей любви и заботе о детях. Если коллеги только что вместе играли с детьми за обедом, им гораздо труднее вцепиться друг другу в глотки за столом переговоров<sup>2</sup>.

Трудно назвать возможность взять с собой на работу детей или животных «потрясением основ». И все же за полтора десятка лет консультирования и коучинга я не встречал других организаций, практикующих подобное. Это невольно наводит на мысли о том, как далеко можно зайти в безумном желании разделить все и вся, если считать его чем-то совершенно обычным и нормальным. Конечно, некоторые могут мне возразить, что животные и дети отвлекают от работы. Я пришел к заключению, что здесь заложено нечто более глубокое. Мы чувствуем себя в безопасности, когда демонстрируем на работе только самую малую часть себя. И поначалу нам не нравится идея присутствия детей или животных именно потому, что рядом с ними очень трудно скрывать от коллег иную часть себя — умеющую заботиться и любить.

### Создание безопасной и доверительной среды общения

Несмотря на все наши страхи, на самом фундаментальном уровне некая часть нас самих упорно стремится к целостности. Она хочет соединить разъединенные части нашей личности и обратиться к истине, заложенной в нашей душе. Но отчего же тогда целостности так трудно достичь, а разделять, наоборот, очень легко? Показать всего себя целиком страшно. Ведь мы открываем напоказ свою истинную суть, самое драгоценное, что в нас есть, может подвергнуться критике, насмешкам или отторжению. Паркер Палмер, преподаватель, писатель и общественный деятель, всю свою жизнь занимается проблемой условий, необходимых для обретения целостности в сообществе коллег.

«Какая окружающая среда позволит нам услышать правду своей души и последовать за ней? <...> Мой ответ основан на единственной метафоре, лучше всего, на мой взгляд, отражающей сущность души и ее тайны.



Душа — это дикое животное.

В точности как дикое животное, душа вынослива, обладает огромным запасом сил, изобретательна, находчива и самостоятельна: она знает, как выживать в трудных условиях. Многие узнают об этих качествах в тяжелейшие минуты жизни, когда все, на что мы привыкли опираться, полностью изменяет нам: разум бесполезен, чувства мертвы, воля бессильна, эго поколеблено и грозит рухнуть. Но иной раз, снова углубившись в чащи внутренней жизни, мы ощущаем присутствие чего-то такого, что знает, как остаться в живых, и помогает идти дальше. Это нечто, как я полагаю, — наша выносливая, цепляющаяся за жизнь душа.

Но, несмотря на выносливость, душа наша пуглива и недоверчива. В точности как дикое животное, она скрывается, ищет безопасности, уходит в густой подлесок, особенно если вокруг люди. Если мы захотим увидеть дикое животное, нам никогда не придет в голову ломиться напролом сквозь лес и кричать ему: “Выходи!” Мы двигаемся по лесу очень тихо, терпеливо сидим под деревом, дышим запахом земли, растворяемся в окружающем нас мире, и тогда существо, которое мы ищем, возможно, покажется нам. <...>

К сожалению, сообщество в нашей культуре слишком часто означает группу людей, ломающуюся через лес, гоня душу прочь. <...> При таких обстоятельствах могут проявить себя разум, эмоции, воля, эго, но только не душа. Мы отгоняем от себя все душеполезное вроде уважительных отношений, доброжелательности, надежды»З.

Идти напролом — вот какому совместному существованию в организациях мы обучаемся. Между тем, чтобы прогнать недоверчивую душу прочь, достаточно саркастического комментария или иронического взгляда на совещании. Если мы хотим призвать к работе все, что в нас есть, включая и недоверчивый внутренний голос души, в организации необходимо создавать безопасную и доверительную атмосферу. Мы должны научиться распознавать и отслеживать невинные на вид слова и действия, подрывающие безопасность и доверие в сообществе коллег.

RHD — некоммерческая организация из Филадельфии. Это прекрасный пример организации, в течение 40 и более лет создающей и совершенствующей безопасную и доверительную рабочую среду, способствующую проявлению человеческой целостности. Начало RHD положил в 1970 г. контракт на \$50 тысяч. В местном сообществе одного из пригородов Филадельфии создавалась психиатрическая служба. Сегодня 4600 сотрудников организации в 14 штатах предлагают свои услуги на

сумму около \$200 миллионов десяткам тысяч нуждающихся. Организация располагает домами и приютами для психически больных, умственно отсталых, страдающих алкоголизмом и наркоманией, привлекавших к уголовной ответственности и бездомных. Кроме того, в RHD входят амбулаторные психиатрические центры, организация помогает трудным детям в школе и на дому.

**Показать всего себя полностью страшно. Нам нужна среда, где мы будем чувствовать себя в безопасности, если нам надо поделиться с другими самым сокровенным, своими талантами, своими стремлениями, своими опасениями.**

В RHD, как и в AES, а также FAVI, открыто и ясно установлено несколько фундаментальных предпосылок, и они формируют отношение к людям и работе. RHD формулируют свои предпосылки так.

Все люди имеют равную человеческую ценность.

Каждый человек по своей сути добр, пока не доказано обратное.

Не существует единственного правильного способа решения корпоративных проблем.

Каждую из программ RHD ведет одна самоуправляющаяся команда, насчитывающая в среднем 20, а максимально — от 40 до 50 человек. Юниты (units) — так называют эти команды — поощряют к определению собственной цели, ощущаемой как осмысленная, наполняющей команду чувством гордости и исключительности. В юнитах не существует должностных инструкций. Команды отвечают за деятельность программы в целом, от определения стратегии до набора сотрудников и закупочных операций, от бюджета до отслеживания результатов. Центральный аппарат в штаб-квартире организации минимален. Специалисты, например, из бюджетного отдела помогают командам в финансовых вопросах, или специалисты внутреннего контроля качества лечения могут консультировать команды, но окончательное решение остается за юнитом. У команд есть лидеры (юнит-директора, Unit Director). Как и лидеры команд в FAVI, юнит-директора не обладают властью навязать единоличное решение, нанять или уволить сотрудника.

Над командой нет менеджеров среднего звена, есть лишь хаб-лидеры, поддерживающие несколько команд так же, как региональные коучи в Buurtzorg поддерживают команды медсестер и медбратьев. Хаб-лидеры должны быть осведомлены об основных существующих или

потенциальных проблемах юнита, они могут консультировать или помогать, но ответственность за принятие решений лежит на команде. У лидеров нет бизнес-целей, и они не отвечают за финансовые результаты деятельности юнитов. Структура организации такова, что юниты, предлагающие одинаковые виды медицинских услуг, не группируются вокруг одного и того же хаб-лидера. Один и тот же лидер может поддерживать интернат для душевнобольных, убежище для бездомных и программу помощи трудным детям. Роберт Фишман, основатель и CEO RHD, объясняет причины подобного подхода так: «Поскольку ни один человек на уровне посредника не может знать всех подробностей, знания, необходимые для оказания наших услуг, не уходят в центр, а распределяются в среде менеджеров на местах. Таким образом мы избегаем штампованного однообразия, корпоративной унылости и вялости в работе». Все это вместе взятое формирует необыкновенно яркую и предприимчивую организацию. Сотрудник Деннис рассказывает:

«Свобода началась с первого же дня выхода на работу. Как и большинству сотрудников RHD, нам не дали должностной инструкции. Многие наши служебные обязанности мы назначили себе сами и сами же следили за их выполнением. Всяких “должен” и “обязан” очень мало. Просто предполагалось, хотя и не обязательно утверждалось, что мы должны делать что-то полезное для других. Если мы подходили к делу творчески, инициатива никогда не подавлялась. Даже наоборот, приветствовалась. Каждый из нас понимал, до чего нам повезло. Мы все могли бы, не задумываясь, рассказать немало печальных историй, как нашим знакомым пришлось работать в совсем других условиях»<sup>4</sup>.

Рассказ об RHD — это история удивительного успеха. В течение 40 лет, с момента основания, компания ежегодно росла в среднем на 30%! Двести подразделений с оборотом \$2 миллиардов все это время были наделены правом самостоятельно принимать решения, и компания не потеряла ни одного клиента из-за плохого управления. Но цифры — лишь часть истории. Успех RHD основан на безмерной каждодневной заботе о тысячах несчастных. Вот один типичный для RHD случай; его вспоминает Боб Фишман, основатель и CEO организации:

«Это был один из звонков, раздающихся в пятницу в пять часов вечера, когда мысленно вы уже на выходных — а в данном конкретном случае это была еще и пятница перед 4 июля[12]. Иными словами, вы уже на полпути к двери и боретесь с искушением не брать трубку.

Звонил работник государственной социальной службы. Местный департамент системы помощи умственно отсталым не нашел ни единой свободной койки во всем Коннектикуте, сообщил он, и до конца праздников никто эту гору с места не сдвинет. Чиновник понятия не имел, что же теперь делать с человеком, только что попавшим под его ответственность. Рик, сорок пять лет, умственно отсталый, перепуганный, никому не нужный после того, как внезапно умер его отец, сидел в отделении неотложной помощи в больнице, где отцу делали несложную хирургическую операцию. Может ли RHD сделать что-нибудь? Хоть что-нибудь?

Пол, глава юнита в Коннектикуте, с ходу ничего придумать не смог. Он знал, что все койки RHD, скорее всего, заняты, точно так же, как и в государственных больницах. И тем не менее, несмотря на неопределенность, несмотря на праздник, несмотря на позднее время, Пол, не колеблясь, ответил: «Да, конечно, мы поможем». Он не был по долгу службы обязан принимать важные решения, но знал, что как юнит-директор RHD располагает полномочиями и ответственностью, чтобы сделать хоть что-нибудь.

Пол... вспомнил, что работал с Риком несколько лет назад: “Рик мог вести себя агрессивно, бить людей и ломать вещи. <...> У него был двойной диагноз, он и отставал в развитии, и был психически болен. <...> Стало ясно, что Рик — это действительно сложный случай. Но я был уверен, что мои сотрудники и пациенты с ним справятся, особенно если подготовятся”. Через несколько часов после телефонного звонка от госчиновника Пол мобилизовал команду “Сансет-хауз”, одного из наших учреждений семейного типа. <...> Команда “Сансет-хауз” предлагает услуги круглосуточного ухода за умственно отсталыми людьми. И в ту же пятницу Мэри, медсестра “Сансет-хауз”, связалась с лечащими врачами Рика и нашла способ доставить рецепты на его лекарства в “Сансет”. Не самая легкая задача! Трейси, администратор, организовала команду, быстро переоборудовавшую офисное помещение в палату. Офис был очень мал, слишком мал для длительного пребывания, но в тех условиях он свое дело сделал. <...> У жителей дома было в тот день групповое мероприятие, и Кассандра, помощник юнит-директора, воспользовалась этим случаем, чтобы рассказать о Рике и его горе из-за потери отца. Кассандра и жители дома говорили, что дадут Рiku временный приют в бывшем офисе, а в будущем, возможно, он и постоянно будет жить в “Сансет-хауз”, если они смогут переделать гараж. Не всем это сразу понравилось, но постепенно, один житель дома за другим, все стали соглашаться, что помочь Рiku — это

очень важно. <...>

И в ту же самую пятницу, когда Полу позвонили, Рика переправили из больницы в “Сансет-хауз”. Один из сотрудников забрал его из больницы, и, когда Рик открыл входную дверь, все жители дома горячо поприветствовали его. Пол вспоминает: “Рик улыбнулся, потому что узнал меня, взглянул на улыбающиеся лица вокруг. «Это мой новый дом!» — радостно объявил он”.

“Иногда, — вспоминает Пол, — вы понимаете, что сделали нечто хорошее. И вот в тот самый день мы точно сделали что-то хорошее”»5.

Фишман развивает мысль дальше, уточняя, каким образом предпосылки, лежащие в основе работы RHD, создали культуру, внутренние процессы и механизмы принятия решений, позволяющих совершаться вот таким ежедневным чудесам.

«История Рика прекрасно иллюстрирует жизненно важную связь ценностей RHD и принципа делегирования полномочий. Наша первая фундаментальная предпосылка — все люди имеют равную человеческую ценность — побудила нас позаботиться, чтобы с уважением предложить Рику помощь в его отчаянном положении. Наша вторая предпосылка — все люди добры, пока не доказали обратного, — позволила местному юнит-директору вместе с госчиновниками решить проблему быстро и без формальностей. Мы полагались на порядочность госслужащих и ожидали, что в будущем они покроют наши расходы (и нам действительно заплатили). Наша третья предпосылка — не существует единого правильного способа решать корпоративные проблемы — обеспечила гибкость подхода, необходимую во всем, что мы делаем. Если бы мы решали проблему Рика из центрального офиса, у нас для принятия действительно мудрого решения не хватило бы информации ни о Рике, ни о возможностях местного отделения компании. Мы не смогли бы избежать задержек как раз тогда, когда надо спешить, или неправильных шагов, а те ввергли бы Рика в еще большее отчаяние и доставили бы еще больше неудобств нашему клиенту — государственной социальной службе. Кроме того, персонал “Сансет-хауз” чувствовал бы, что ему очень некстати навязали пациента, что не способствует хорошей работе. <...>

Сотрудники RHD ничем не отличаются от сотрудников любой другой корпорации, наделение полномочиями не делает людей совершенными. <...> Мы лишь постоянно делаем то, что, по нашим ощущениям, мы призваны делать, — распоряжаться статусом, властью и деньгами в соответствии с

нашими основополагающими предпосылками»<sup>6</sup>.

Самоуправление принципиально важно, чтобы осуществлялась удивительная забота сотрудников RHD о людях. Им необходима полная свобода действий, чтобы мгновенно решить, как лучше помочь тем, кто поручен их ответственности. Но не менее важна и другая составляющая — безопасная и доверительная рабочая среда, и организация сумела создать ее в своих юнитах и в компании в целом. Это позволяет сотрудникам во всей полноте и глубине ощутить счастье заботы о других.

Для любой организации непросто создать среду, где люди смогут, не опасаясь, открыть себя другим целиком и полностью. Тем более это сложно сделать RHD, чьи сотрудники изо дня в день имеют дело с людьми с психически болезнями, алкоголиками, бывшими заключенными, умственно отсталыми, бездомными. В этом непростом окружении, где легко вспыхивает как вербальное, так и физическое насилие, организация создала и поддерживает безопасную и доверительную среду общения на рабочем месте.

#### Основополагающие характеристики безопасной среды общения

Роберт Фишман вместе с женой написали книгу об RHD и ее внутренних процессах. В предисловии он упоминает, что с самого детства чувствовал желание создать принципиально новый тип работы.

«Много раз по вечерам я слушал, как ссорятся мои родители, и пытался понять, почему они это делают снова и снова. Мои усилия и их результаты сформировали мое мышление и мою профессиональную деятельность на пятьдесят лет вперед.

Ссоры моих родителей всегда происходили по одному шаблону. Мать настаивала, что она права, а отец не прав и вообще он плохой. Когда ссора достигала определенной точки, отец, немногословный человек, в гневе выскакивал из квартиры, постоянно демонстрируя матери, что может бросить ее — и меня.

Мне тогда было одиннадцать лет, я понимал, что ни мать, ни отец не правы и они оба совсем не плохие. Я не мог встать ни на чью сторону. Позже мое внимание привлекло то, как ссорились мои друзья. И я понял, что их жалобы по большей части легко объяснимы. Проблема в том, как именно они спорили. Еще не зная этого, я стал работать примирителем. <... > Оглядываясь назад, я вижу, что сделал тогда еще один шаг в работе длиною в жизнь — пониманию человеческих взаимоотношений и поиску

лучших путей разрешения конфликта. <...>

Никто из моих учителей в колледже и аспирантуре, кажется, не представлял себе, что такое здоровые человеческие отношения. Они, разумеется, учили меня всему тому, что связано с отношениями, но по большей части я изучал враждебные связи и способы обрести безопасность, которыми люди пытаются сохранить себя посреди войны, ими же и развязанной. Но большинство людей не находили вообще никаких способов выхода из ситуации. Почему? Мне это было очень интересно. <...> На работе я подчинялся руководителям, верившим, что абсолютно правильно подходят к возникающим на работе проблемам. Они не сомневались. Чтобы их любимые решения всегда срабатывали, они вели себя как тираны. Зачем? Никакого видимого смысла это не имело.

Очень медленно и постепенно стали вырисовываться некоторые ответы. Я знал, что мне нужно любить и быть любимым (как и всем нам), и я знал, что я хочу вести других на поиски иных, лучших способов совместной работы. <...> Организация RHD возникла и развивалась как эксперимент. Теперь, 36 лет спустя, я могу уверенно сказать: эксперимент этот состоял в том, чтобы научиться создавать здоровое сообщество на рабочем месте»<sup>7</sup>.

Создание безопасной и спокойной атмосферы начинается с сосредоточения внимания каждого на словах и действиях, могущих как создавать, так и уничтожать безопасную среду общения. К сожалению, как подчеркивает Боб Фишман, нас не учат такому в школе. В Бирюзовых организациях тратят много времени и энергии на обучение каждого сотрудника определенному количеству основополагающих принципов, обеспечивающих здоровое и продуктивное сотрудничество. Некоторые из организаций, описанных в этой книге, пришли к тому, что зафиксировали фундаментальные правила в специальном документе. Компания RHD, например, внедрила за годы своей работы изящный и точный «Билль о правах и обязанностях сотрудников и клиентов» (Bill of Rights and Responsibilities for Employees and Consumers). Первые два параграфа разъясняют цель организации — создание на рабочем месте безопасной среды общения и конструктивного управления конфликтом и гневом (следующие параграфы посвящены самоуправлению). исходный пункт: конфликта избежать нельзя, а вот враждебного поведения — можно.

«Корпорация выбрала в качестве основы деятельности несколько основных предпосылок. Одна из них гласит, что существует множество

“правильных” способов или путей принятия решения, поскольку не существует одной “истинной” или “абсолютной” реальности. Каждый человек в некоторой ситуации имеет свое собственное видение реальности, свое собственное мнение насчет того, какой образ действий самый эффективный. Эта предпосылка позволяет нам понять, что конфликт неизбежен и что люди на работе обязательно будут не соглашаться друг с другом. Но в то время как конфликт и различия (или разногласия) ожидаемы, вспышки гнева или иные враждебные выражения неприемлемы. Члену сообщества RHD важно уметь:

а)-отделять себя от своего собственного желания быть “правым”, чтобы услышать и оценить по достоинству взгляды на реальность и мнения остальных;

б)-различать мысли (то, что происходит у вас в голове) и поведение (то, что вы делаете или говорите)»8.

Далее в документе подробно описываются пять неприемлемых выражений враждебности. Первое — *унижающая речь и поведение* — описано следующим образом:

«Унижающая речь и поведение включает любое вербальное или невербальное поведение, воспринимаемое кем-то как подрывающее его самоуважение, предполагающее, что его человеческая ценность ниже, чем у других.

Такое поведение включает обидные слова, насмешки, сарказм или иные действия, принижающие достоинство человека, и не исчерпывается этим списком. Унижение человека такими физическими проявлениями, как закатывание глаз во время чьей-либо речи, или подобной мимикой или жестами отрицает важность человека как члена сообщества и также неприемлемо. Любой, кто столкнулся с враждебным поведением, имеет право и обязанность вынести его на рассмотрение как проблему»9.

Другие выражения враждебности — «негативные замечания о третьем лице», «угроза оставить без помощи», «опровержение иного видения реальности», «угрозы или вспышки гнева» — описаны столь же точно.

**Основополагающие принципы выводят разделяемые всеми ценности на следующий уровень. Они описывают образ мысли и поведение, могущие как создавать, так и уничтожать безопасную и здоровую среду общения на работе.**



В Зеленых организациях первыми стали создавать культуру, основанную на разделенных всеми ценностях, в той или иной форме включающих честность, уважение и открытость. Детализированные фундаментальные принципы Бирюзовых организаций по существу вывели идею разделяемых всеми ценностей на новый уровень. RHD — далеко не первая организация, выработавшая подобный и подробный «Билль о правах и обязанностях». Morning Star создала документы под названием «Видение организации» (Organizational Vision), «Принципы коллеги» и «Заявление об общей философии бизнеса» (Statement of General Business Philosophy). В FAVI есть свои *карточки* (fiches), в холакратии — *конституция*. Эти кодексы дают представление о концепции безопасной и продуктивной среды общения на рабочем месте. Они снабжают сотрудников терминами, с помощью которых можно описывать здоровые взаимоотношения, и проводят четкие границы между рекомендуемым и неприемлемым поведением.

Процессы, побуждающие к дискуссиям о ценностях и фундаментальных принципах

Разумеется, чтобы ценности стали живой жизнью организации, нужно нечто большее, чем документ. Многие участники этого исследования решили начать с самого начала: в рамках программы адаптации к новому месту работы все новые сотрудники приглашаются принять участие в семинаре, посвященном ценностям компании и фундаментальным принципам ее работы. Так в организации создается общий язык и общие ориентиры.

Самоуправляющиеся компании обнаружили также, что помимо вступительного тренинга полезно регулярно отводить время на обсуждение ценностей и фундаментальных принципов компании, чтобы они оставались живыми и действующими. Есть сотни способов проводить такие мероприятия, вот некоторые из них.

*День ценностей.* Многие организации учреждают ежегодный день ценностей, отмечаемый всей компанией. Туда приглашается каждый. Через игру и самоанализ все мысленно возвращаются к цели компании, ее ценностям, основополагающим принципам и проверяют себя, насколько они все вместе и каждый по отдельности живут в соответствии с ними. В RHD, например, День ценностей — крупное событие, все веселятся, поют, танцуют. Люди отмечают и укрепляют свою приверженность удивительной

культуре этой компании.

*Собрания, посвященные ценностям компании.* Каждые два месяца все коллеги в RHD приглашаются на *совещание по воплощению в жизнь ценностей компании* (values implementation meeting), где можно обсудить сложности освоения ценностей компании или предлагать изменения в «Билль о правах и обязанностях». Собрания эти всегда многолюдны. Боб Фишман, основатель организации, старается каждый раз присутствовать на них.

*Ежегодный опрос.* Многие организации регулярно организуют дискуссии о своих ценностях и основополагающих принципах в форме ежегодных опросов. В AES, например, добровольные рабочие группы ежегодно разрабатывают новый набор вопросов и рассылают их по всей организации. Каждая команда обязана — это одно из основных правил — обсудить итоги опроса в формате, наиболее для них удобном.

### Простор для размышления

Согласно древним учениям, нам необходимо время от времени побыть в тишине и размышлении, чтобы успокоить разум и позволить истине проявиться на поверхность из глубин личности. Все больше людей интересуются различными видами созерцательных практик (медитация, молитва, йога, прогулки на природе). Они становятся частью повседневной жизни. Во многих организациях, описанных в книге, на работе устраивают «комнату тишины». В других проводят занятия по медитации и йоге. Это открывает путь индивидуальному размышлению и сосредоточению во время рабочего дня. В некоторых организациях пошли еще дальше: там практикуют *совместное* самосозерцание через такие процессы, как групповой коучинг, стороннее наблюдение за работой команды, размышление в составе большой группы, дни молчания.

На примере немецкой компании Heiligenfeld, вероятно, лучше всего видно, насколько глубоко практики сосредоточения и размышления могут быть укоренены в повседневной жизни. Эта быстро растущая компания насчитывает 630 сотрудников, в состав входят четыре психиатрические больницы и реабилитационные центры в центральной части Германии. Оригинальную идею Heiligenfeld разработал и осуществил врач-психотерапевт Иоахим Галушка. В 1980-е гг. он почувствовал, что психотерапия пациентов в психиатрических больницах требует более целостного, холистического подхода. Ему хотелось добавить духовный и трансперсональный подход к методам классической психотерапии. Вскоре Галушка обнаружил: ни одна из больниц, с которой он вел переговоры, не

готова к такому подходу. Но в 1990 г. ему неожиданно встретился Фриц Ланг, предприниматель и владелец старинного, но несколько потерявшего свой блеск отеля в Бад-Киссингене. Вместе они решили переориентировать отель и создать небольшую, всего на 43 койки, психиатрическую больницу с холистическим подходом к лечению. Начинание ждал необычайный успех, клиенты ехали со всей Германии и со всей Европы. Через двадцать лет Heiligenfeld стал сетью лечебных учреждений на 600 коек с перспективой дальнейшего расширения.

Доротея Галушка, жена Иоахима и тоже психотерапевт, поделилась со мной потрясающей историей лечения одной из пациенток Heiligenfeld.

«Я говорила с новой пациенткой, у нее диагностировали тяжелый психоз. Женщина 55 лет страдала от депрессии, была в состоянии тревоги. Они никогда в жизни не работала, и ее состояние долгое время не позволяло ей даже выйти из дома. В ходе беседы меня осенила догадка. Женщина вполне могла быть психически нездорова, но она, похоже, обладала невероятной интуицией. Не связана ли ее тревога с тем, что она просто не знала, что делать с такой силой? Мое подозрение подтвердилось в конце беседы. Я в то время была беременна, и эта женщина вдруг совершенно неожиданно сказала мне: “Какой красивый мальчик! Какая жалость, что он до сих пор не развернулся головкой вниз!” Она была права в обоих случаях, но откуда она могла такое знать?

Я посоветовала ей научиться управлять своей психической силой. Она записалась на курс известного преподавателя. Мы помогли ей справиться с депрессией, но ключом к ее исцелению стало обучение. Сейчас пациентка просто преобразилась. Она успешно практикует и предлагает свои таланты миру. То, что сводило ее с ума, теперь дает ей средства к жизни и наполняет ее смыслом»<sup>10</sup>.

Конечно, не каждый пациент Heiligenfeld может похвастаться такой замечательной историей, но она хорошо иллюстрирует суть этого лечебного учреждения — холистический подход к лечению психических проблем, открывающий дорогу к исцелению там, где не действуют более узкие концепции психотерапии.

Heiligenfeld — удивительное место, и не только из-за пациентов. Там все исполнено жизнью и энергией. Кроме того, эта компания — обладатель внушительного количества званий и наград, и среди них есть и «Лучшее место работы» среди медицинских учреждений Европы.

### Размышление в составе большой группы

Среди множества новаторских управленческих процессов, разработанных в Heili-genfeld за эти годы, его сотрудники особо выделяют один. На их взгляд, именно он делает компанию совершенно уникальным местом работы.

Каждый вторник по утрам 350 сотрудников компании собираются вместе на час с четвертью, чтобы принять участие в совместном размышлении (в идеале участвовать в нем должны все сотрудники, но некоторые могут быть заняты с пациентами, кроме того, известные ограничения накладывает и размер самого большого из имеющихся помещений)<sup>11</sup>.

Каждый вторник на повестку дня выносятся новая тема, актуальная на данный момент и требующая обдумывания. Недавние собрания были посвящены размышлениям на самые различные темы: как разрешать конфликты, как справиться с неудачей, ценности компании, межличностная коммуникация, бюрократия, ИТ-инновации, управление рисками, личное здоровье, внимание к другим.

Собрание всегда начинается с короткой презентации, обрисовывающей предмет встречи. Но суть ее заключается в совместном самоуглублении внутри небольших подгрупп. Возьмем тему «Как справиться с неудачей» и на ее примере рассмотрим порядок таких собраний в Heiligenfeld. В небольшом докладе предлагаются способы хорошо справляться с неудачей: новые возможности, открывающиеся, если относиться к своим неудачам без осуждения, видеть свою неудачу с более высокой ступени сознания, как сигнал от жизни, приглашение расширить круг наших умений и нашего внимания к окружающему, стать в большей степени собой.

После этого краткого вступления люди переставляют стулья, чтобы образовались группы от 6 до 10 человек. Далее присутствующих просят обдумать тему — как они справляются с неудачами в своей жизни, дома и на работе, индивидуально и в коллективе. Каждая группа выбирает фасилитатора, предлагающего несколько основных правил, чтобы создать пространство, где можно спокойно предаваться исследованию, не бояться быть самим собой со всеми своими слабыми местами. В рамках небольшой группы, с помощью слушающих коллег, люди решаются заглянуть глубже в себя и добыть новые идеи относительно себя и других. В определенный момент по комнате начинает передаваться микрофон, и те, кто чувствует потребность, делятся тем, что пришло в голову во время обсуждения. Результаты таких собраний не записываются, не принимаются к исполнению, каждый уносит с такой встречи собственное, личное знание.

Часто размышления в большой группе позволяют появиться на свет плодам коллективного разума, а также решениям и инициативам, приходящим на ум после возвращения к работе.

Этот процесс требует времени — 75 минут каждую неделю — и участия более половины сотрудников компании. Но в Heiligenfeld говорят, что выгоды от таких занятий намного перевешивают затраты. Подобные большие групповые собрания — все равно что спортивные тренировки со стимуляторами в масштабах всей компании. Организация в целом растет от одной обсуждаемой темы к другой, неделя за неделей (так быстро, что в компании подумывают перейти на двухнедельный ритм, поскольку за неделю теперь просто не успевает возникнуть достаточно горячая тема для обсуждения).

Совместный опыт таких встреч также питает чувство общности и развивает принятый внутри компании язык гораздо сильнее, чем любой другой известный мне внутренний процесс. Коллеги на постоянной основе, еженедельно, раскрываются в специальном пространстве общения, где создана безопасная и спокойная обстановка, соблюдаются некоторые основополагающие принципы, что приглашает людей на самом деле быть самими собой. Они учатся видеть друг друга в свете своей более глубокой человеческой сути, во всей красоте своих как сильных, так и слабых сторон. Доверие, сочувствие и сострадание, развивающиеся на таких собраниях, распространяются далеко за пределы помещения, где проводится встреча. Эти чувства начинают пронизывать всю организацию. Один из сотрудников Heiligenfeld как-то встал в конце такого вторичного собрания и сказал под одобрительный смех: «Знаете, мне бы хотелось немного Heiligenfeld и дома!»

#### Стороннее наблюдение за работой команды

Большинство людей в условиях самоуправления работают в командах, и это неизбежно вызывает напряжение между людьми. Мы сталкиваемся с коллегами разных стилей жизни, разных предпочтений, разных взглядов. Можно, конечно, как это делается в большинстве организаций, делать вид, что ничего не происходит. А можно собраться с духом и взглянуть в лицо опасности, тем самым вырастая как лично, так и коллективно. В Heiligenfeld разработан простой процесс наблюдения за командами. Компания сотрудничает с четырьмя коучами со стороны. У каждого своя область наблюдения (взаимоотношения, организационное развитие, системный подход, лидерство). Есть несколько временных интервалов в течение месяца, когда команды могут назначить встречу с коучем. Команде

рекомендовано собираться для встречи с коучем минимум раз в год, в среднем встреч бывает от двух до четырех. В ходе дискуссии с помощью внешнего наблюдателя коллеги могут изучить, какого рода напряженность проявилась в отношениях и как дорасти до того, чтобы справиться с ней.

### Коучинг коллег

Сторонний наблюдатель за командой помогает справиться с проблемами, мешающими команде в целом. Коуч-коллега использует силу команды, чтобы помочь одному из ее членов в каком-то индивидуальном вопросе. В Buurtzorg все медработники проходят тренинг *Intervisie*, где изучают специальную методику коучинга, основанную на влиянии равных по положению (разработана в Нидерландах). Медсестра или медбрат, не способные справиться с каким-то вопросом, просят коллег по команде помочь решить проблему на групповой сессии коучинга. *Как вести себя с клиентом, отказывающимся принимать жизненно важное лекарство? Как помочь престарелому пациенту принять помощь от своих детей? Как научиться говорить «нет» пациентам, чтобы уберечься от эмоционального выгорания?* Когда медсестра или медбрат не могут справиться с подобными вопросами, часто оказывается, что за этим скрывается более сложная и не проработанная личная проблема. В таких случаях и может помочь сессия коучинга в группе коллег. Некоторые команды Buurtzorg отводят на коучинг коллег один час ежемесячно, другие прибегают к нему, если кто-то из членов команды просит об этом.

*Intervisie*, процесс, используемый в Buurtzorg, имеет строгий формат и свод фундаментальных правил, чтобы группа не прибегала к слишком обычным для медицины советам и указаниям. Во время процесса члены команды по большей части могут задавать только открытые вопросы, подразумевающие неограниченное количество ответов. Для коллеги они становятся товарищами по путешествию в поисках разгадки. Так создается безопасная среда общения, приглашающая всех участников к внимательному слушанию, самовыражению, обнаружению своих слабых мест — необходимых составляющих для появления на свет внутренней истины. Цель состоит в том, чтобы медсестра или медбрат увидели свою проблему в новом свете и нашли свои собственные решения. Это одновременно и прекрасный, и простой процесс. Ощущение уважительной и сочувственной поддержки группы становится для многих новым и незабываемым опытом<sup>12</sup>.

### Индивидуальный коучинг

Предлагать индивидуальный коучинг на определенных стадиях карьеры стало для многих организаций стандартной практикой. Чаще всего эта возможность предоставляется восходящим звездам — топ-менеджерам или же, наоборот, кандидатам на вылет из организации. Несложно догадаться, что в Бирюзовых организациях распространили практику индивидуального коучинга на всех коллег, независимо от их роли в организации. Программа коучинга компании RHD заходит еще на один шаг дальше. Она предлагает 10 бесплатных консультаций для сотрудников и/или их семей каждый год. От сотрудников не требуют сообщать то, о чем шла речь на сессии коучинга, и разговор с коучем не обязательно должен строиться вокруг профессиональных проблем. Программа построена на уверенности: если сотрудник ищет поддержки у внешнего консультанта, проблема достаточно важна и стоит заплаченных за нее денег.

### Молчание

Если мы хотим услышать мудрость и правду нашей души, нам надо найти время для того, чтобы замедлить темп и отдать должное молчанию посреди рабочего шума и суеты. В Sounds True каждый день в 8.30 утра звенит колокол. Сотрудники могут объединиться для 15-минутной групповой медитации или просто посидеть в тишине за столами. В Heiligenfeld все новые сотрудники — как врачи, так и уборщицы — обучаются медитации в рамках программы адаптации к новому месту работы. Все психически больные пациенты также приглашаются на обучение медитации. Есть несколько постоянных еженедельных занятий групповой медитацией, некоторые только для сотрудников, на другие приглашаются и пациенты.

**Молчание в сообществе пугает именно по причине, объясняющей всю силу воздействия такой практики: без слов, заполняющих нашу среду общения, мы получаем возможность услышать наши внутренние голоса.**

Четыре раза в год в Heiligenfeld организовываются «дни полноты сознания». Такой день пациенты и персонал проводят в молчании. Пациентов приглашают к абсолютному молчанию (они носят значок с надписью «молчание», чтобы напоминать друг другу об этом), персонал говорит только в случае необходимости, шепотом и носит значки с надписью «полнота сознания» (mindfulness). В эти дни не проводятся психотерапевтические беседы. Вместо этого занимаются другими видами

терапии: прогулками по лесу, рисованием или другой творческой активностью. Специальные занятия помогают пациентам подготовиться к такому дню, выделены специальные «места для неотложных разговоров», если пациент чувствует, что не может выдержать молчания. «Большинство пациентов любят такие дни и просят организовывать их чаще, — говорит Доротея Галушка. — Примерно треть пациентов сталкивается с некоторыми своими теневыми сторонами и находит такой опыт тяжелым. Если молчание тяжело для вас, говорю я им, вам повезло. Люди, наслаждающиеся молчанием, просто хорошо проводят время, тогда как вы обрываете важный материал для терапии». Этому дня ждут и сотрудники. Совместная работа в молчании привносит особый вкус в отношения между коллегами. Достигается новый уровень взаимопонимания, внимания не к тому, что коллега говорит, а к самому их присутствию, эмоциям, намерениям.

### Сторителлинг

В самоуправляющихся организациях, как и в организациях иерархического типа, доверие — секретный состав, и от него зависит производительность и хороший настрой. Но доверию трудно расцвести там, где каждый в той или иной мере скрывается под профессиональной маской. В результате у нас не просто снижается производительность труда. Где-то в глубине души наша человеческая сущность чувствует себя обманутой поверхностными взаимоотношениями, возникающими, если мы общаемся друг с другом не на тех уровнях, на каких общение действительно имеет смысл.

Если мы хотим, чтобы рабочая атмосфера была исполнена доверия, если мы хотим установить глубокие, богатые и осмысленные взаимоотношения с коллегами, нам нужно больше показывать, кто мы есть на самом деле. Во многих компаниях вошло в моду, если команды плохо сотрудничают, созывать их на командообразующие мероприятия, или «тимбилдинг». Сходить вместе в боулинг, может, и приятно в качестве отдыха от работы, но в остальном на таких мероприятиях происходит все то же самое: люди взаимодействуют лишь на поверхности, а на деле подобное совместное времяпрепровождение несколько не способствует возникновению доверия или общности на хоть сколько-нибудь глубоком уровне. В нем отсутствует важный элемент, с помощью которого мы от начала времен создаем сообщества, а затем исторические хроники, исключительно важные для всех членов сообщества. Этот элемент — сторителлинг, процесс рассказывания историй. Мы потеряли связь с



объединяющей силой рассказанных истории, а с утратой этой связи и отношения в наших сообществах обветшали и утратили силу. Открыть для себя заново живую силу историй необходимо. Вот как говорит об этом Паркер Палмер:

«Чем больше вы знаете о пути, пройденном другим человеком, тем менее вероятно, что вы не будете доверять этому человеку или любить его. Хотите знать, как построить доверие? Узнайте больше друг о друге. Узнайте об этом через простые вопросы, заданные по ходу дела, пока вы трудитесь вместе. Создайте рабочие места, не просто предоставляя людям работу, но и отдавая должное их душе.

Именно так ткутся отношения в обществе, способном выстоять в дни кризиса, обеспечив всем необходимым в дни нужды. Эту ткань надо ткать до того, как нагрянет кризис — в самые тяжелые моменты уже поздно призывать к единству общества. Поэтому давайте убедимся, и на словах, и на деле, что мы действительно создаем сообщества равных между собой коллег, сообщества, сформированные настолько же вокруг самих людей, насколько вокруг их рабочих задач, сообщества, сформированные как вокруг живых душ, так и вокруг служебных обязанностей»<sup>13</sup>.

Неудивительно, что центр Center for Courage & Renewal (CC&R) Паркера Палмера специально занимается исследованиями в области того, как сделать рассказывание историй составной частью жизни организаций. В этом некоммерческом центре создаются уединенные убежища с особой духовной атмосферой, чтобы помочь учителям, врачам, священникам и бизнесменам восстановить связь с их призванием, воссоединить *должность* и *душу*<sup>14</sup>. Небольшая организация состоит из примерно десяти человек персонала поддержки и сети из 200 специально обученных фасилитаторов. За последнее десятилетие они оказали помощь более чем 40 тысячам учителей и представителей других профессий в домах отдыха центра.

CC&R использует самые простые процессы. С их помощью традиция рассказывать истории вплетается в повседневную жизнь организации. Например, когда все сотрудники собираются вместе на ретрит (company retreat), по программе ставятся вопросы, и каждый может ответить на них в течение двух-трех минут (или свободно воздержаться). «Расскажите нам о пожилом человеке, сыгравшем важную роль в вашей жизни»; «Расскажите о первом заработанном долларе». Процесс достаточно прост, но в то же время позволяет отбросить маску и поделиться с коллегами важными

событиями, повлиявшими на формирование личности на пути к себе.

Ретрит компании — вполне естественный повод для рассказывания историй, как и приход нового коллеги. Вполне естественно слушать истории, когда сотрудники выбираются на совместный отдых. Набор новых сотрудников — другой повод рассказывать истории. CC&R приветствует новых сотрудников на специальной встрече. Каждый из членов команды приносит предмет, символизирующий пожелание новому коллеге. Они по очереди вручают ему подарки и делятся пожеланиями. Этот процесс — прекрасный способ поприветствовать новичка и дать понять, что ему или ей здесь рады. Но он во многом помогает и остальным членам команды, поскольку они тоже узнают друг друга на более глубоком уровне. Каждое пожелание — это история, открывающая, чем рассказчик дорожит в отношениях с коллегами по работе.

Похожий процесс происходит, и когда кто-то оставляет CC&R. Команда обычно собирается на обед вместе с увольняющимся коллегой. Каждый готовится рассказать свою собственную историю о работе в организации уходящего коллеги. Конечно, истории рассказывают такие, чтобы сказать на прощание что-нибудь приятное. Но опять-таки, эти истории многое открывают и о самом рассказчике — чем он дорожит в других людях, что его трогает, чем он дорожит во взаимоотношениях на рабочем месте.

**Взаимоотношения меняют нас, открывают нас миру, пробуждают в нас нечто большее. Наши таланты становятся видны — даже нам самим, — только когда мы объединяемся с другими.**

**М. Уитли, М. Келлнер-Роджерс**

В Берлинской школе ESBZ разработан необычный процесс укрепления сообщества коллег и доверия в нем, основанный на рассказывании историй, — «час благодарности» (praise meeting). Каждую пятницу после обеда вся школа — ученики, учителя, административный персонал — собираются вместе на час в большом зале. Сначала они поют вместе песню, чтобы почувствовать общность. Все оставшееся время никак не расписано. На сцене стоит открытый микрофон, и есть одно общее правило: мы здесь для того, чтобы поблагодарить друг друга. И следующие 50 минут ученики и учителя, если чувствуют потребность, выходят на сцену, берут микрофон и воздают должное или просто благодарят другого ученика или учителя за что-то, что те сделали или сказали на этой неделе. Затем говорящий возвращается на место, а на сцену идет кто-то еще. Каждый выступающий рассказывает, что важно, небольшую историю о двух людях (рассказчике и

том, кого чествуют или благодарят), показывающую их с новой стороны, в трудах и победах.

Эти истории стирают границы между учителями и учениками. Борьба с трудностями — часть человеческого бытия, каждый из нас иногда приходит в отчаяние, не может разобраться, заходит в тупик и нуждается в помощи. Но каждый из нас наделен и даром сочувствия, испытывает потребность поиска путей предложить свою поддержку, заботу и дружбу. Требуется определенная смелость, чтобы встать и похвалить других публично, но в Берлинской школе это стало обычным внутренним процессом. Ученики не стесняются рассказывать истории, звучащие забавно, трогательно, откровенно. Ученики и учителя считают еженедельные собрания отличительной чертой школы, процессом, определяющим ее необычайный дух, атмосферу сотрудничества, взросления.

Ozvision — японская интернет-компания, насчитывающая 40 сотрудников, в ней много экспериментируют с новаторскими подходами к менеджменту. Компания разработала два интересных внутренних процесса, включающих рассказывание историй. Каждое утро люди там собираются вместе своими командами для быстрого совещания под названием «хорошее или новое», нечто вроде проверки перед рабочим днем. Внутри каждой команды из рук в руки переходит кукла, как знак того, что можно высказываться. Тот, кто ее держит, может поделиться с остальными чем-то *новым* (это может быть то, над чем он работает, достойные внимания новости из периодики, личной жизни) или чем-то *хорошим*, просто трогательной историей, которой хотелось бы поделиться с коллегами, связанной или не связанной с работой. Хороший способ начать рабочий день с короткого и радостного момента, нечто вроде ритуала, напоминающего: *«Давайте осознаем, что мы здесь, мы коллеги и в то же время мы люди»*.

Другая практика из опыта Ozvision тоже связана со сторителлингом и призвана поддерживать дух благодарности внутри организации. Каждый коллега может раз в год взять дополнительный свободный день — «день благодарности». Сотрудник получает \$200 из фондов компании, их можно потратить любым способом, чтобы поблагодарить кого-то в течение дня. Это может быть коллега, но может быть и родитель, друг, сосед или давний, но не забытый учитель начальной школы. Правило есть только одно. По возвращении сотрудник или сотрудница должны рассказать, кому и что они подарили, как этот дар был принят. Представьте, как все это происходит в Ozvision. В компании 40 сотрудников, таким образом, в среднем коллеги

там слышат три или четыре такие истории каждый месяц, часто это глубоко личные истории. Коллеги делятся тремя весьма значимыми моментами своей жизни — когда было посеяно семя благодарности, в чем выразилась благодарность, как были приняты и дар, и благодарность.

Сторителлинг не обязательно опирается исключительно на слова, как это иллюстрируют два ритуала, разработанные в компании Sounds True. Пять лет назад одна из коллег взяла на себя устройство еженедельного Арт-салона. Были приглашены все желающие разделить с другими страсть к искусству. Стены офиса по пятницам заполняются фотографиями и рисунками. Имеется небольшая сцена для выступлений. Кто-то предпочитает пение (некоторые песни о жизни в компании стали местными хитами), другие жонглируют или танцуют танго. Коллеги развлекались с таким удовольствием, что ежегодное шоу салона стало большим событием. Тами Саймон, основатель компании, не участвовала в организации первого Арт-салона, но признаёт его важность как элемента культуры компании:

«Я поняла, что говорят людям эти события: “Ты можешь стать цельным человеком. Эта часть тебя, может быть, не нужна тебе для повседневной работы. <...> Но ты можешь еще и жонглировать пятью шарами, и это круто. В пятницу вечером мы с удовольствием сядем, выпьем бокал вина, посмотрим на твое представление и оценим тебя по достоинству еще и с этой стороны”. Такие события — составная часть подхода, помогающего, как я думаю, ощутить: то, что мы есть на самом деле, во всей полноте, тоже искренне приветствуется. Потому что мы действительно рады этому, мы хотим это видеть»<sup>15</sup>.

Другой ритуал Sounds True — «Пижамный день» (Pajama Day). По уже полузабытым причинам кто-то когда-то предложил приветствовать весну особым образом: каждый, кто пожелает, может позавтракать в офисе... в пижаме. Те, кто решились на это впервые, до того веселились во время завтрака, что решили провести в пижамах остаток дня. С тех пор это событие повторяется ежегодно. Сейчас уже 90% сотрудников приходят на работу в пижамах, вручается приз за лучший наряд (в этом году приз поделили ансамбль из двух пижам, хозяина и собаки, мужчина в бигуди и «короткая шелковая штучка», подробнее мне не объяснили). «Пижамный день» стал настоящим событием, люди ждут его, готовятся, иногда задолго до срока. Как весьма неординарное событие, он становится источником историй. Каждая пижама — история о том, кто ее носит: *Почему ты выбрал именно такой наряд?* Сохранять профессиональную маску труднее, если каждый дефилирует по офису в забавной одежде для сна.

Любопытно, что ни Арт-салон, ни «Пижамный день» не были предложениями HR-службы или СЕО. В среде, где безопасно и спокойно, можно быть самым собой, ритуалы вроде вышеописанных, кажется, возникают спонтанно. У каждого из нас глубоко внутри заложена потребность быть услышанным и увиденным во всей своей человеческой сути, как забавным и странным, так и серьезным и ответственным, и мы стремимся создавать связи между собой на всех этих уровнях.

### Собрания

Собрания могут обнаруживать как лучшие, так и худшие стороны человеческой природы. Если брать самые лучшие случаи, то на собрании присутствие других помогает нам вслушаться в себя, услышать то, что нас действительно беспокоит. Паркер Палмер называет это «услышать друг друга в речи» («hearing each other into speech»). К сожалению, по большей части собрания в компаниях представляют собой игрища наших эго, заставляющих наши души бежать прочь. Никто не любит теряться на публике, искать и не находить нужного аргумента в споре или видеть, как его точку зрения уничтожают на собрании коллег. Для ощущения безопасности и уверенности в себе некоторым непременно нужно навязать свою волю собранию и отстранить от принятия решений остальных.

Как уже было отмечено в предыдущих главах, в самоуправляющихся организациях проходит гораздо меньше собраний, а отсутствие «боссов» снижает уровень напряжения у присутствующих. Но и на совещании, где все равны, коллеги точно так же могут, по выражению Паркера Палмера, «идти напролом». Поэтому почти все организации, описанные в этой книге, установили определенный порядок проведения встреч, позволяющий участникам собрания держать свое эго под контролем и взаимодействовать друг с другом с позиций целостности. Некоторые из установленных правил очень просты, другие более изощренны. В Sounds True каждое собрание начинается с минуты тишины (не считая случайного ворчания собаки под столом), чтобы помочь людям определиться со своими мыслями и чувствами на данную минуту. Некоторые из компаний, участвовавших в этом исследовании, начинают и заканчивают встречу со своеобразной переключки. В начале собрания участники приглашаются поделиться с остальными, что они чувствуют сейчас, придя на встречу. Процесс заставляет участников слушать себя, восстановить связь со своим телом и его ощущениями, развить способность осознавать свои переживания прямо сейчас, в данное мгновение. Часто просто назвать свои переживания вслух — это все, что нужно, чтобы отпустить свои эмоции и не вносить их

в обсуждение. Это также позволяет участникам узнать, в каком состоянии сейчас находятся остальные. Когда в этом есть необходимость, такой порядок помогает разрядить атмосферу. Участник собрания может сказать, например: «Я напряжен, потому что все еще озадачен, Питер, твоей реакцией на мое письмо. Я думаю, нам надо обговорить это после собрания». Когда в конце собрания каждый из участников еще раз возвращается к своим переживаниям в данную минуту, эмоции, не проявленные на встрече, — благодарность, восхищение, стремление, разочарование, сожаление — получают выражение. Так укрепляется культура честной обратной связи и откровенной оценки качества взаимодействия в команде.

В CC&R собрания начинаются с чтения одним из присутствующих короткого отрывка. После нескольких минут тишины участники делятся мыслями, вызванными чтением (никто не обязан высказываться, и очередь говорить не передается по кругу, что могло бы стать еще одним, более утонченным способом «ломиться напролом»). Собрание часто заканчивается минутой тишины — временем поразмыслить над услышанным.

В FAVI вот уже много лет собрания начинают с того, что каждый участник делится короткой историей о ком-то, кого они недавно благодарили или поздравляли. Этот процесс прекрасно воздействует на собрание: он создает ощущение больших возможностей, благодарности, праздника, веры в доброту и таланты других людей. Сосредоточение на других и на их достижениях может помочь перенести внимание от своих эгоистических целей, с которыми они, возможно, пришли на собрание («На этом собрании я должен получить то-то и то-то»), и восстановить связь с более широкими нуждами организации. После нескольких лет такая практика начала ощущаться сотрудниками FAVI как формальная, и от нее отказались. Компания может вернуться к ней снова, вероятно, в иной форме. Подобные начинания должны ощущаться как нечто живое, востребованное всеми, а не застывшее и формальное.

В FAVI имеется еще одна интересная традиция, связанная с собраниями. Расписание встреч вывешивается во внутренней сети, так что каждый может считать себя приглашенным на любое, чтобы поделиться своими опасениями или новой идеей. Каждый может узнать о том, что происходит в компании, и никто не может считать себя исключенным из процесса обсуждений.

Heiligenfeld, психиатрический и реабилитационный центр в Германии, использует комбинацию из описанных выше практик и добавляет к ней

особый прием. Каждое собрание начинается одним из трех способов: минута тишины, минута тишины и чтения, минута тишины и шутка. Собрание продолжает ритуальный вопрос: «Кто сегодня будет звонить в колокольчик?» Добровольец берет тибетские колокольчики тингша, маленькие тарелочки, издающие красивый, кристально чистый звук. Если кто-то чувствует, что основополагающие принципы компании под угрозой или собрание более служит интересам эго, чем главной цели компании, он может зазвенеть. Правило гласит, что никто не имеет права говорить, пока звук не затихнет окончательно — а длится он на удивление долго. Во время молчания участники собрания должны обдумать следующее: «Работаю ли я сейчас над обсуждаемым вопросом ради блага организации?» Сотрудники Heiligenfeld уже настолько привыкли к этому обычаю, что одно появление колокольчиков возвращает обсуждение в нужное русло (вспоминая этот процесс, я понимаю: многие годы меня приглашали на совещания руководства в традиционных компаниях, и там говорили *только* от имени своего эго. Как бы помог один-единственный звук колокольчиков тингша!).

Тишина, чтение вслух, высказывания по кругу в начале и в конце встреч, похвала, открытость встреч для каждого сотрудника, колокольчики — все это очень простые способы держать эго под контролем и сделать собрание более продуктивным. Для собраний, на которых будут затронуты особенно чувствительные темы, приглашают фасилитатора со стороны. В RHD есть группа общих фасилитаторов: их всегда может позвать любая региональная команда. В Buurtzorg команды медсестер и медбратьев могут обратиться к региональному коучу. Берлинская школа ESBZ сотрудничает со сторонними фасилитаторами, к ним обращаются в случае необходимости входящие в нее мини-школы или ученический совет.

Некоторые организации пошли еще дальше. Для определенных видов собраний у них в ходу особый формализованный процесс принятия решений. Эти механизмы гарантируют, что голос каждого будет услышан и никто не сможет доминировать на собрании и навязать свое решение. В результате даже в самых сложных случаях конструктивные решения принимаются быстро и эффективно, невзирая на угрозу бесконечных дискуссий в поисках консенсуса. Холакратия довела подобные процессы до небывалого совершенства. Брайан Робертсон заметил: положительным побочным эффектом от внедрения формализованных процессов принятия совместных решений стало превращение собраний в мощные стимулы для личностного роста сотрудников.

«Все структуры собраний [в холакратии] созданы таким образом,

чтобы пролить свет на все, что в нас есть, на всю нашу “чепуху”, на наши предубеждения, наше эго... чтобы все это стало наглядно, ясно и открыто, но не для того, чтобы подвергнуть кого-либо осуждению, а для того, чтобы позволить всему этому естественным образом растаять и испариться.

Это одна из сложностей холакратии. Мой опыт говорит: люди любят холакратию, когда она не дает хода недостаткам других людей. Когда ничье эго, обиды, страхи не могут завладеть организацией, когда холакратия не дает нарушить естественный процесс совместной работы во имя общей цели. Все любят холакратию, когда она препятствует кому-либо другому, и каждый ненавидит холакратию, когда она мешает ему самому добиться желаемого (Робертсон смеется), мой опыт говорит о том же. <...> Холакратия словно держит передо мной зеркало и проливает свет на мои собственные предубеждения и мои собственные недостатки, мою собственную “чепуху”»<sup>16</sup>.

Поскольку механизмы обсуждения и принятия решения не дают собственной «чепухе» каждого из участников влиять на ход собрания, эти правила помогают людям быть внимательными к тому, как часто «чепуха» пытается воцариться на деловых встречах.

#### Управление конфликтами

В большинстве организаций возникает слишком много конфликтов, порожденных эго, и слишком мало конфликтов, порожденных душой. Требования души могут быть очень настоятельными: если мы решим ее выслушать, то обнаружим, что она просит нас сказать правду, а другие, возможно, не захотят ее услышать. Глубоко внутри мы испытываем душевную боль, сознавая, что организации, где мы работаем, вредят нашей планете, наши школы калечат детей, в больницах и домах престарелых обращаются с пациентами как с вещами, а на фермах мучают животных и нашу землю. Чтобы появились новые, лучшие организации, мы должны идти на риск, от всей души говорить правду и учиться справляться с возможными конфликтами.

Кроме того, душа зовет нас говорить вслух и о том, что выходит за рамки повседневных проблем, высказываться, когда речь идет о том, чтобы остаться самим собой. Во взаимоотношениях с коллегами мы легко можем стать жертвой желания нравиться, или впечатлять, или вызывать любовь, или доминировать. Мы легко можем вторгнуться в личное пространство других людей и позволить другим проникнуть к нам. Наши души знают, где проходят наши истинные границы, и иногда сигнализируют: нужно идти на



конфликт, чтобы отстоять себя. Без конфликта мы можем стать слишком сговорчивыми или слишком закрытыми, и в обоих случаях мы перестаем быть верными себе во время общения с коллегами.

**Часто мы излишне боимся конфликта. Мы настолько привыкли опасаться конфликтов на уровне эго, что пренебрегаем возможностью вступить в конфликт на уровне души.**

Это исследование выявило три типа практических подходов, используемых в Бирюзовых организациях, чтобы справляться с неизбежными конфликтами на работе. Первый подход помогает людям обнаружить напряжение. Непросто встать перед коллегой и сказать: «Нам надо поговорить». Некоторые организации создают специальное пространство, особую среду, помогающую вывести скрытый конфликт между коллегами на поверхность. Вот некоторые примеры.

В Берлинской школе ESBZ каждый класс еженедельно собирается вместе в определенное время, чтобы обсудить и уладить трения в группе. Фасилитатором на собрании выступает ученик, следящий за соблюдением ряда основных правил ведения безопасной дискуссии.

В Heiligenfeld коллеги в каждой команде ежегодно оценивают качество взаимодействия в другими командами. В результате составляется «карта горячих точек» (heat map) для всей компании, показывающая, каким командам надо переговорить, чтобы улучшить сотрудничество.

В RHD проводят раз в два месяца собрание на тему «Измы на рабочем месте» (isms in the workplace meeting). Каждый, кто считает, что организации следует обратить внимание на специфическую форму проявления расизма, сексизма или любого другого изма, может принять участие в таком собрании. Разумеется, действия, продиктованные открытым расизмом, должны получать отпор немедленно и прямо на месте. Собрание посвящено обсуждению менее явных форм измов. Можно, например, вдруг заметить, что организация в целом имеет тенденцию нанимать заметно больше белых, чем черных, или женщины не занимают определенные должности в организации. Здесь нет очевидной противоположной стороны конфликта, и каждый призывается на помощь для поиска решения. Собрания «Измы на рабочем месте» обеспечивают время и место для самоанализа. Где именно мы пали жертвой наших коллективных и бессознательных предрассудков? Что нам в этой связи надо предпринять?

**Сообщество — это площадка, где можно элегантно фехтовать.**

**М. Скотт Пек**

Второй подход к управлению конфликтом мы обсудили в предыдущей главе: обстоятельно расписанный, хорошо разработанный, досконально точный процесс разрешения конфликта. Такой процесс необходим самоуправляющимся организациям, где равным по положению коллегам приходится улаживать проблемы в отсутствие босса, который мог бы сыграть роль рефери. Наличие понятного и хорошо всем известного процесса разрешения конфликтов помогает сотрудникам поднимать сложные вопросы. Попросить кого-то обсудить разногласия гораздо легче, если знаешь, что есть накатанная дорога и она без потерь выведет в нужную сторону.

Но даже и этого может быть недостаточно. Morning Star отмечает, что избегание конфликта все еще остается их главной организационной проблемой. Сделать первый шаг к конфронтации трудно. Поэтому некоторые организации идут еще дальше и тренируют всех своих сотрудников в межличностном общении, чтобы они могли хорошо справляться с конфликтами. В Берлинской школе ESBZ все учителя, равно как и ученики, проходят тренинг «Ненасильственные коммуникации» (Nonviolent Communication). В Sounds True все сотрудники имеют возможность изучить простой процесс ведения трудного разговора. Он состоит из трех этапов.

Шаг 1: вот что я чувствую.

Шаг 2: вот что мне нужно.

Шаг 3: скажи, что тебе нужно?

Этот подход стал настолько важен для управления межличностной динамикой в компании Sounds True, что сотрудников *обязали* использовать его во взаимодействии друг с другом. Тами Саймон поясняет:

«Когда мы впервые рассказали о новом подходе сотрудникам компании, наш операционный директор возразил мне: “Я не хочу говорить с другими людьми о своих чувствах. Вы меня не для этого наняли. Вы наняли меня, чтобы я управлял операционной деятельностью компании, Тами. Моя жена вот уже многие годы безуспешно пытается поговорить со мной о моих чувствах. А теперь вы заставляете меня говорить о них на работе?” Я ответила ему: “Мы не можем эмоционально продвинуться вперед как группа, если вы не можете говорить о своих чувствах. Вам

придется принять участие в этом процессе”. В итоге он ушел из компании. Важно, чтобы люди чувствовали себя нормально, и когда они говорят о своих чувствах, о том, что им нужно, и когда они слушают то, что нужно другим»<sup>17</sup>.

Целостность иногда требует конфликта. Опыт организаций, описанных в этой книге, показывает, что конфликт не обязательно должен вызывать горькие чувства. Использование определенных подходов помогает людям спокойно и ничего не боясь поднимать сложные вопросы и обсуждать их, уважая и собственное достоинство, и достоинство других людей.

### Здания и статус

Мы можем многое узнать об организации, просто взглянув на ее офис. Черчилль однажды сказал: «Мы строим здания, а они потом строят нас». Это верно и для офисов, и для заводских цехов — то, как организовано пространство, неявно формируют наше мышление и поведение. Представьте, что вас назначили СЕО большой компании. Вы унаследовали от предшественника просторный кабинет, обшитый красным деревом, куда попадаете из личного лифта прямо с зарезервированного за вами места на парковке. Остальные ваши сотрудники, между тем, теснятся в переполненных кубиках-кабинках. Если вы не наделены от рождения бесконечной скромностью, престижность вашей должности скоро станет частью вас самих. Вы начнете, иногда бессознательно, логически объяснять себе разницу в статусе, решив, что вы каким-то образом заслужили такой кабинет. Должно быть, в каком-то смысле вы имеете большую ценность, чем остальные. Людям это может не нравиться, ну и пусть, у вас есть право отдавать приказы.

А теперь представьте, что роскошного углового офиса никогда не существовало, а вы, СЕО, просто работаете за обычном столом, рядом с другими сотрудниками. Как это изменит ваш образ мыслей, ваши отношения, ваш лидерский стиль? Скорее всего, такое положение поможет вам остаться скромным, не потерять контакт с коллегами и держать свое эго под контролем.

Бирюзовые организации, участвовавшие в этом исследовании, основали необыкновенные люди. Чтобы построить организацию, опережающую свое время, нужно вдохновляющее и смелое лидерство. Но почти все главы этих компаний сознательно решили отказаться от знаков статуса внутри и вокруг офиса. Там нет ни красивых угловых кабинетов, ни зарезервированных парковочных мест для высшего руководства. Глава

RHD Боб Фишман говорит о потрясении, испытанном посетителями, пришедшими к нему впервые:

**«Когда приходят на встречу с СЕО, то есть со мной, часто спрашивают, где тут офис СЕО. “Нет никакого офиса, — настаивает секретарь. — Он сидит прямо у окна. А если ему нужна комната для переговоров, то он попросит о ней, как любой другой сотрудник”. Я уже привык к искреннему, но совершенно ненужному сочувствию: “Разве вам для работы не нужна тишина? А уединение? Я бы никогда так не смог!”»<sup>18</sup>**

В FAVI Жан-Франсуа Зобрис озорно перевернул привычные символы статуса, чтобы показать свою революцию в действии. После капитального ремонта самые лучшие туалетные комнаты на заводе были зарезервированы для клиентов. Туалетные комнаты попроще, но все же похожие на туалеты четырехзвездочного отеля, устроены в цехах. О туалетах близ офисов инженеров и других белых воротничков можно сказать только то, что они чистые и в рабочем состоянии.

Конечно, на наше мышление и поведение влияют не только символы статуса. Обычный для офисов дизайн и отделочные материалы должны прежде всего отвечать двум условиям: легко мыть и легко монтировать, но в остальном они безлики и бездушны. Я не знаю никого, кто попытался бы воспроизвести в домашнем интерьере отделку или дизайн офиса. Большинство офисных пространств как бы предупреждают: это место изъято из нормальной жизни, здесь надо вести себя иначе, чем в другой обстановке. А должно ли так быть? Почему мы не стремимся создавать офисные интерьеры, славящие жизнь, полную тепла и разнообразия, дорогих нам предметов обихода и удобных диванов? Помещения для работы могли бы помочь нам привнести в жизнь офиса гораздо больше от нашей истинной сути.

Несколько организаций, участвовавших в этом исследовании, именно так и сделали.

Компания Sounds True не только разрешила брать в офис собак. Там есть кухня с плитой и духовкой, где сотрудники могут готовить и угощать друг друга в обеденный перерыв. От начала времен мы объединялись за совместной трапезой и приготовлением еды. Тами Саймон, основательница компании, рассказывает об удивлении архитектора. Его попросили отвести место под плиту с духовкой. «В офисах ставят микроволновки, а не печи», — отреагировал он. Отсутствие нормальных кухонь в наших

организациях — многозначительный признак нашего отношения к работе. Это случайное место, с которым ничего в нашей жизни не связано: мы отрабатываем свое за несколько часов, но не вкладываем душу, как в наши дома.

Но такое положение дел совсем не обязательно. В Buurtzorg медсестер и медбратьев поощряют обустраивать маленькие офисы каждой отдельной команды как свои собственные жилища. Не возникает даже мысли установить какое-то единое оформление в сотнях офисов, разбросанных по всем Нидерландам. В RHD юниты (команды) с любовью обустраивают резиденции и приюты, служащие одновременно и офисами, и домами для людей, с которыми работает организация. Здесь также нет никаких корпоративных установок или единообразия в оформлении.

Родители и сами ученики Берлинской школы ESBZ преобразили дряхлое панельное здание коммунистической эпохи. В классах стоят комнатные растения, под окнами устроены скамейки, по углам лежат подушки, на полу ковры. В FAVI рабочие украшают цеха плакатами, комнатными растениями, аквариумами. Каждая команда выбирает цвет, в который красит свои станки, чтобы чувствовать себя как дома. Предприятие, конечно, остается шумным и грязным заводом, но все равно чувствуется, что люди вложили сюда что-то от себя.

Природа — великий целитель души. Когда мы погружены в природу, мы поневоле замедляемся и ощущаем глубокие связи с самими собой и миром вокруг нас. Не случайно монахи и восточной, и западной традиций христианства часто искали уединения посреди природы, а сегодня корпоративные мероприятия стараются проводить на лоне природы, чтобы сменить впечатление и иметь возможность отдохнуть от работы. По той же причине в некоторых организациях, рассмотренных в этом исследовании, попытались вернуть природу обратно в офис. Все четыре завода Sun Hydraulic расположены рядом с озером. У воды устроены широкие пристани, где можно работать, проводить собрания, думать или есть, глядя на воду. Я сам не раз общался людьми на этих пристанях, пока вел исследования, и у меня нет никаких сомнений, что мирная атмосфера природы помогала мне лучше сосредоточиться на происходящем и провести беседу на более глубоком уровне. Sun Hydraulic привносит природу и *внутри* зданий. Тысячи растений свисают повсюду с потолков, что довольно необычно на промышленном предприятии. Внутри Sun Hydraulic ходит шутка, что единственный человек в компании, на чьей визитке написано «plant manager»[13], — это сотрудник, занятый уходом за растениями.

Когда планировалось новое офисное здание Sounds True, архитектор пришел показать эскизы сотрудникам. Одна из женщин спросила, открываются ли окна. Архитектор ответил, что нет: в офисных зданиях они не открываются, чтобы не нарушать работу центральной системы кондиционирования, а также потому, что открывающиеся окна обходятся дороже. Архитекторов удалось переубедить, и проект был изменен, несмотря на ограниченный бюджет. Открывающиеся или не открывающиеся окна важны не только сами по себе. Они показывают суть наших взаимоотношений на работе, как с природой, так и друг с другом. Как далеко мы можем зайти в безумном желании все контролировать, если закупориваемся в офисе и не позволяем себе даже глотка свежего воздуха?

### Экологические и социальные проблемы

**Пока природа воспринимается как нечто внешнее, запредельное и чужое, отдельное, она потеряна как для нас, так и внутри нас.**

**Сэр Криспин Тикелл**

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

Организации, описанные в этом исследовании, еще далеки от идеала: ноль отходов, ноль токсичности, ноль ущерба для экосистемы. Но многие из них сделали существенные шаги в этом направлении. AES, например, еще в 1990-х гг. начала высаживать миллионы деревьев, чтобы компенсировать выбросы углекислого газа в атмосферу от своих электростанций на угле, хотя в то время глобальное потепление еще не считалось главной угрозой окружающей среде.

Важно не *что* делают Бирюзовые организации, а *как* они это делают, это совершенно иной подход к проблемам окружающей среды и социальным проблемам. Они не задают вопрос: *Во сколько это обойдется?* Они начинают с более глубокого и более личного вопроса: *Как поступить правильно?* Только после этого следует вопрос: *Как этого добиться в рамках наших финансовых возможностей?* Конечно, все выполнить невозможно, приходится идти на уступки. Но для Бирюзового

мировоззрения дело всегда начинается с внутренней убежденности в его правоте. Вот как это было выражено в тексте заявки на размещение ценных бумаг на фондовой бирже, направленной AES в Комиссию по ценным бумагам и биржам США:

«Важной частью деятельности AES является приверженность четырем основным, общим для всех сотрудников компании ценностям [одна из них, социальная ответственность, привела к массовой высадке деревьев силами AES]. Если компания сталкивается с противоречиями между этими ценностями и прибылью, она будет стремиться придерживаться своих ценностей, даже если в результате это будет означать уменьшенные прибыли и упущенные возможности. Более того, компания стремится придерживаться своих ценностей не только для того, чтобы достичь экономического успеха, но и потому, что это стремление к достойной цели и достойно само по себе».

Часто последствия поступков, правильных с точки зрения окружающей среды и социальных отношений, нельзя оценить сразу и в полной мере. Во сколько это обойдется *на самом деле*? Что это принесет взамен, если, конечно, что-то принесет? Во многих случаях такое решение — смелый шаг в неизвестное. Patagonia, производитель одежды для активного отдыха, особенно хорошо известна подобными рискованными шагами. Многие годы она раздвигает границы привычного, углубляясь в неизведанные еще просторы возможностей для уменьшения влияния производства на окружающую среду. Подходы к этому у Patagonia самые разные, иногда инициатива кажется незначительной, иногда действительно существенной, неизменен лишь риск потерять прибыль. Основатель компании Ивон Шуинар приводит такой пример:

«В середине 90-х годов мы решили сменить упаковку нашего термобелья. Обычно мы оборачивали белье в упаковку из плотного картона и помещали в пакет из толстого полиэтилена с застежкой наподобие молнии. Чтобы не паковать таким образом плотное походное белье, мы решили избавиться от упаковки вовсе и просто вывесить его на плечиках, как одежду. Термобелье из более тонкого материала скатывалось и закреплялось резиновым кольцом. Нас предупредили, чтобы мы готовились к 30%-ному уменьшению продаж, поскольку мы соперничали с компаниями, исключительно конкурентоспособными как раз в смысле упаковки. Один наш конкурент, например, раскладывал свою продукцию в прелестные жестяные баночки. Однако мы все же решились, потому что

это было правильно. Первый год практики сэкономил тонны упаковочного материала. Его теперь не возили с места на место по всему миру только для того, чтобы в итоге выбросить, пополнив мусорные свалки. Кроме того, это сэкономило компании \$150 тысяч за счет отказа от ненужной упаковки.

А еще это привело к росту продаж термобелья на 25%. Поскольку эти изделия не были спрятаны в пакеты и вывешивались, как одежда, люди могли пощупать ткань и оценить качество. Поскольку белье вывешивалось, как одежда, нам пришлось придавать ему вид одежды, и теперь верхнюю часть почти всех комплектов из капилена можно носить как рубашку или футболку, что отвечает нашей цели производить multifunctional одежду»<sup>19</sup>.

Оглядываясь назад, Шуинар находит, что в истории Patagonia рискованные шаги в итоге чаще оборачивались прибылью, чем потерями. Больше всего поражает решение, принятое летом 1994 г.: компания собралась полностью перейти на использование органического хлопка к весне 1996 г. Сроки исполнения казались невозможно короткими, а последствия — слишком далеко идущими. Сырье обходилось теперь в три раза дороже, ассортимент хлопковой продукции сокращался с 91 до 66 наименований. Это был безумный риск. И все же в Patagonia сочли, что альтернативы нет, когда в полной мере осознали вред, нанесенный миру хлопковой промышленностью. Хлопковые поля занимают лишь 3% обрабатываемых земель планеты, но на них приходится 10% мирового использования пестицидов и 25% — инсектицидов. Против всех ожиданий, программа использования органического хлопка оказалась финансово выгодной. Но более важно то, что пример Patagonia убедил другие предприятия отрасли последовать ее примеру.

**Согласно древним традициям, если действовать исходя из чувства глубокой целостности, вся вселенная вступает в сговор, чтобы поддержать наше начинание.**

Многие древние традиции утверждают, что наши действия, основанные на глубокой целостности и соответствующие тому, что мы осознаем как свое призвание, поддерживаются всем мирозданием в целом. Вероятно, этим и можно объяснить, почему рискованные ставки Patagonia так часто выигрывают. Если мы действуем исходя из Конкурентного Оранжевого мировоззрения, мы часто стараемся не вовлекаться лично в сложные решения, убрать самих себя с линии огня, оставаясь педантично



объективными. Мы надеемся найти правильный баланс, мы стараемся оценить все последствия, просчитать все возможные сценарии развития событий и делаем решительный шаг только тогда, когда цифры показывают, что выгоды перевешивают затраты. Действовать, исходя из ощущения целостности, означает нечто большее, чем чисто рационально принять решение. Мы должны научиться совмещать силу рационального мышления с мудростью интуиции и целостности — и решиться на смелый прыжок.

Между прочим, ни одна из исследованных организаций не разработала систему учета, позволяющую принимать во внимание одновременно несколько аспектов затрат, — такое открытие может удивить. Существует точка зрения, предполагающая, что нам нужен подход к затратам, учитывающий не только финансовые показатели компании, но также и влияние принимаемых решений на людей и планету. Ведь как иначе менеджеры смогут найти правильный баланс всех составляющих при принятии решений? Аргумент кажется разумным. Но почему же тогда никто из первых Бирюзовых организаций не использует такой подход? Я думаю, тут сыграло свою роль вот что. Таким образом можно преодолеть заикленность компаний на показателе прибыли, но этот подход все равно порожден Конкурентной Оранжевой стадией мировоззрения, где решения принимаются в попытке сбалансировать измеримые показатели, методом сопоставления затрат и выгод. В Эволюционной Бирюзовой парадигме не всегда требуется рассчитать все в цифрах, чтобы выбрать правильный образ действий. Конечно, анализ того, как действия компании отразятся на окружающей среде и обществе, может навести на ценные мысли (и по этой причине показатели, отражающие экономические последствия для общества и окружающей среды, могут быть включены в стандартные формы отчетов в будущем). Но в первых Бирюзовых организациях, похоже, считают: ощущение целостности и внутреннего единства поможет преодолеть примат прибыли и восстановить связи с миром гораздо лучше, чем продвинутые системы учета.

Второе отличие подхода Бирюзовых организаций к взаимодействиям с обществом и окружающей средой связано с самоуправлением. Как сотрудники мы можем быть искренне озабочены состоянием окружающей среды и взаимоотношениями с местным сообществом, но в традиционных организациях наше беспокойство редко воплощается в действия компании. Слишком часто мы занимаемся самоцензурой, слишком часто мы отказываемся сражаться за наши идеалы в страхе приобрести клеймо мечтателя, активиста или нарушителя спокойствия. По этой причине

инициативы, касающиеся социальных и экологических проблем, редко всплывают на поверхность изнутри жизни в организации, они почти всегда спущены сверху. Это не уменьшает ценности смелых программ по защите окружающей среды и целей, поставленных в последние годы руководством Walmart или General Electric (GE). Но суть в том, что огромное большинство людей в таких организациях — как менеджеры, так и сотрудники непосредственно на рабочих местах — не чувствуют, что они наделены соответствующими полномочиями, и не могут действовать в соответствии со своим беспокойством о состоянии окружающей среды. Это дорого стоит нам всем и всему миру. Когда говорить правду небезопасно, мы заглушаем внутренний голос, теряем личную целостность, не можем осуществить изменения, хотя об их необходимости громко кричит мир вокруг нас.

В Бирюзовых организациях власть децентрализована. Таким образом, экологические и социальные инициативы могут быть осуществлены действительно увлеченными этим людьми и поддержаны объединенными силами любого подразделения организации. Инициатива AES высаживать деревья, чтобы уменьшить последствия выброса углекислого газа ее электростанциями, не принадлежала CEO или кому-то еще из главного офиса. Подала идею одна из сотрудниц электростанции в Лос-Анджелесе. Разумеется, сначала бюджета под такие расходы не было. Используя процесс внутреннего консультирования, она обговорила идею с людьми, по ее мнению, подходящих для участия, и уточнила вместе с ними количество денег, которые, по ее мнению, компания могла вложить в деревья.

Еще один прекрасный пример Бирюзового подхода дает нам Patagonia. Когда компания переводила свой магазин-склад из Вентуры, штат Калифорния, в Рино, штат Невада, многие коллеги тоже решили переехать. Они выяснили, что в Неваде много необжитых мест и земли в федеральной собственности, но очень мало заповедников, где дикая природа защищена законом. Четверо сотрудников выступили с инициативой: они предложили исследовать территорию и решить, какая часть этой территории может быть передана под охрану федеральных программ по защите окружающей среды. Они проконсультировались с руководством и сказали: «Если вы по-прежнему будете платить нам зарплату и выделить стол для работы, мы добьемся того, что соответствующий закон будет принят за год-другой». Они собрали широкую коалицию в свою поддержку, отправились в Вашингтон, где успешно лоббировали вопрос. В результате усилия, увенчавшиеся включением 1,2 миллиона акров территории в федеральную программу по защите дикой природы, обошлись всего в 10 центов за акр. С

тех пор к этим землям были присоединены и другие обширные территории.

## Глава 2.5

### **Стремление к целостности (HR-процессы)**

Мы изобрели быстроходные машины, но заперли в них свои души. Изобретения не принесли нам желаемого богатства. Наши знания превратили нас в циников; ум сделал нас злыми и жестокими. Мы слишком много думаем и слишком мало чувствуем. Мы нуждаемся не в открытиях, а в простой человечности, не в развитом уме, но в доброте и чуткости: без них наша жизнь превратится в жесткую бессмысленную трату времени.

*Чарли Чаплин (заключительная речь цирюльника в фильме «Великий диктатор»)*

Достичь целостности — нелегкая задача. При каждом тревожном событии нас так и тянет искать спасения в разделении и отделении. Наша душа прячется, наше эго берет верх и делает то, что, по его ощущениям, нужно, чтобы мы почувствовали себя в безопасности. Но эта безопасность слишком дорого обходится: теперь мы относимся и к другим, и к себе со страхом и осуждением, а не с любовью и расположением.

Во многих древних традициях высшей целью жизни считается преодоление разделения и восстановление полноты. Практические подходы, описанные в предыдущих главах (открытые и гласные основополагающие принципы, практики разрешения конфликтов, методы проведения встреч, места для размышлений, особое устройство офисов), нужны, чтобы создать безопасную атмосферу для работы, где сотрудники смогут без опасений вкладывать себя целиком как в личную, так и коллективную целостность. Однако в новаторских организациях, исследованных в этой книге, сделали вывод, что нельзя останавливаться. Поэтому там перестроили также и все ключевые HR-процессы: прием на работу, адаптацию новых сотрудников, аттестацию, оплату труда, увольнение, — потому что нынешний подход, как правило, лишен целостности и основан на страхе и разделении.

#### Прием на работу

Ложь начинается задолго до того, как мы сделаем первые шаги в новой организации, еще в процессе принятия на работу. Будучи кандидатами, мы соглашаемся выглядеть так, как хотел бы наниматель, буквально во всем: в том, что написано в нашем резюме, в одежде, в манерах, в наших вопросах, уместных или не уместных на собеседовании, в историях, выбранных нами для рассказа о себе. Работодатели, пытаясь привлечь кандидатов, тоже часто надевают маски (появилось целое направление маркетинга под

названием «брендинг работодателя» (employer branding), учащее заманивать не клиентов, а кандидатов на должности, создавая нужное впечатление о компании как о замечательном работодателе). Процесс приема на работу часто напоминает нескладный танец двух партнеров на высоких каблуках, чтобы казаться внушительнее, в утягивающей одежде, чтобы спрятать живот, и с таким количеством косметики, что при свете дня они не узнают друг друга.

**Я советую вам остерегаться всех дел, требующих нового платья.**

**Генри Дэвид Торо**

В Бирюзовых организациях внесли поправки в традиционный процесс приема на работу. Теперь обе стороны могут взглянуть друг на друга внимательнее и составить более верное впечатление. Для начала собеседование проводят не специально обученные методикам проведения интервью сотрудники HR-службы, а будущие коллеги возможного нового сотрудника. Они попросту хотят понять, смогут ли изо дня в день работать рядом с этим кандидатом. У сотрудников нет никаких заранее заданных целей, и они куда более откровенны относительно своего места работы. Ведь в итоге им же и придется иметь дело с последствиями, если они чересчур расхвалят компанию потенциальному члену команды.

Поскольку члены команды, проводящие собеседование, предельно честны, кандидат чувствует потребность и самому быть честным. Это важно, поскольку каждая организация, участвовавшая в этом исследовании, настаивает, что поведение кандидата не менее, если не более важно, чем его профессиональные навыки и опыт работы. Вдохновляют ли этого человека ценности организации и смысл ее деятельности? Будет ли этот человек хорошо чувствовать себя в условиях самоуправления? Впишется ли этот человек в команду? Сотрудникам хочется иметь дело с реальной личностью, а не с кандидатом, дающим правильные ответы на все вопросы.

Тами Саймон, основательница компании Sounds True, так рассказывает об особой культуре их организации, о том, как люди или вписываются, или не вписываются в нее:

«Я обнаружила, что в первые три месяца работы многие уходят. <...> В нашей компании люди хотят знать, кто вы, хотят, чтобы вы вели себя естественно, они не хотят, чтобы вы меняли на работе по сорок масок за день. Так и тянет попросить: кто тут настоящий, покажись! Нам хочется подлинности. Будьте на работе тем, кто вы в нерабочее время. Вот такая здесь среда общения, и, конечно, мы стараемся изучить кандидатов с этой

точки зрения и дать им это понять еще до того, как они согласились работать у нас. Множество людей сперва говорят: “О, я готов к этому, мне это интересно, это именно то, что я хочу!” И лишь войдя поплотнее в работу, начинают задумываться, а удобно ли им работать среди людей, которые, остановившись в коридоре и спросив: “Как твои дела?” — действительно интересуются, как твои дела! Буквально! Как твои дела?»<sup>1</sup>

Конечно, профессиональные навыки и опыт работы имеют значение, но обычно они на втором месте. Обязанности в Бирюзовых организациях настолько часто меняются, что не имеет смысла нанимать кого-то на определенную должность. В организациях, описанных в этом исследовании, выяснили: люди, мотивирующие себя сами, удивительно быстро осваивают новые навыки и получают необходимый опыт. Серьезно помешать заключению контракта может лишь ощущение, что потенциальный коллега не вписывается в команду, особенно если он, по всей видимости, не готов к самоуправлению. Вот как говорит о таких кандидатах один из сотрудников AES:

«[Плохой кандидат] — это хронический нытик, всегда недовольный, всегда обвиняющий во всем других, не желающий брать на себя ответственность, нечестный, никому не доверяющий. Плохой кандидат ждет особого распоряжения, ждет, когда ему скажут что делать. Не самый подходящий кандидат — тот, кто негибок, и тот, кто говорит: “Это не моя работа”»<sup>2</sup>.

Большинство Бирюзовых компаний уделяют много времени рассказам о ценностях организации, объясняют, как протекает здесь работа, чтобы кандидаты могли решить, хотят ли они быть частью такой организации. Каждого потенциального сотрудника Morning Star во время собеседования подробно информируют, что такое самоуправление. В AES во время отбора сотрудников кандидатов приглашают принять участие в разговоре о ценностях и традициях организации. Во многих Бирюзовых организациях с потенциальным сотрудником беседует значительное число членов команды, 10–12 интервью — не редкость. У обеих сторон есть достаточно времени, чтобы почувствовать и понять друг друга. По сути, идет двусторонний процесс узнавания, поиск ответа на главный вопрос: *Стоит ли нам идти дальше вместе?*

В некоторых организациях, например в FAVI, широко используют испытательный срок для сотрудников, чтобы обе стороны могли проверить себя. Zappos.com, компания по продаже обуви, онлайн-ритейлер, предлагает новым сотрудникам чек на \$3000, если по зрелом размышлении они решат

уволиться после пробных четырех недель. Процесс опирается на то нехитрое соображение, что не стоит жить в браке, если ему не суждено сохраниться. Три тысячи долларов — большая сумма для людей, отвечающих на звонки в колл-центрах или переставляющих коробки в отделах доставки, то есть для большинства сотрудников Zappos.com. То, что лишь один-два процента вновь пришедших берут деньги и увольняются, можно объяснить только выдающейся культурой компании Zappos. Когда процент тех, кто уходит во время испытательного срока, сокращается почти до нуля, Zappos увеличивает сумму (начинали они с \$100, затем подняли до \$200 и т. д., вплоть до нынешнего уровня). По сути, этот процесс — идеальный, постоянно действующий барометр здоровья культуры организации (Zappos.com знаменита Зеленой культурой, описанной в бестселлере «Доставляя счастье»[14] (Delivering Happiness), написанном Тони Шеем, основателем и главой компании. 1500 сотрудников сейчас совершают переход к холакратии: это будет крупнейшая на сегодняшний день холакратическая организация).

#### Адаптация новых сотрудников

Процесс адаптации во многих организациях на сегодня весьма примитивен. Новым сотрудникам вручают несколько брошюр об истории компании, миссии и ценностях организации, или это может быть двухчасовое собрание, где о том же самом говорит кто-то из высшего руководства. Однако по большей части первые шаги нового сотрудника в компании овеяны скукой и рутинной: подписать бумаги, найти стол, получить компьютер, выбрать пароль для внутренней сети. Подготовившись к началу работы, новый сотрудник должен попытаться выловить своего начальника, чтобы получить общую информацию о том, что делать. Первые дни редко бывают продуктивны, а времена, когда кандидат и компания строили друг другу глазки на собеседованиях, забываются, как давний курортный роман.

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

*Самоуправление.* Людей, пришедших из традиционных иерархических организаций, самоуправление вначале может ставить в тупик. Программа тренинга помогает понять, как работает самоуправление, что здесь нового, что остается прежним, какие умения и навыки нужны, чтобы успешно работать в таком окружении и т. д. В Buurtzorg всех новых медсестер и медбратьев обучают процессам разрешения проблем и проведения собраний, иными словами, навыкам работы в команде при отсутствии босса, отдающего приказы. Сходным образом все новые сотрудники Morning Star принимают участие в семинаре по основам самоуправления. Переход к нему может быть особенно сложен для тех, кто ранее занимал руководящие должности. Им приходится учиться добиваться результата без использования грубых методов из арсенала «отдал распоряжение — проконтролировал исполнение». Тратить силы для облегчения процесса перехода к новой системе управления — совсем не роскошь. Пол Грин-младший возглавляет Институт самоуправления Morning Star's и утверждает, что почти 50% людей, прежде занимавших руководящие должности в других организациях (уровень вице-президента или выше), в итоге уходят из компании через год или два, «потому что им трудно адаптироваться к системе, где они не могут играть роль бога».

*Стремление к целостности.* Новые коллеги также проходят тренинг в области принятия на себя ответственности, основополагающих принципов и ценностей, позволяющих в большей мере быть самим собой. Вступительный тренинг Buurtzorg, кроме того, включает методики разрешения конфликта и ненасильственных коммуникаций (Nonviolent Communication). Все новые сотрудники в Heiligenfeld проходят через шесть тренинговых модулей, включающих такие темы, как «самообладание» (self-mastery) и «умение справиться с неудачей» (dealing with failure).

*Эволюция цели организации.* Еще одна важная часть адаптации вращается вокруг осмысления цели деятельности организации: *Что собой представляет эта цель, откуда она взялась?* Новые коллеги приглашаются осмыслить свое личное призвание и понять, каким образом оно согласуется с важнейшей целью организации. Как эти два смысла могут поддерживать и взаимно дополнять друг друга? Некоторые основатели и СЕО Бирюзовых организаций, такие как Йос де Блок из Buurtzorg, Ивон Шуинар из Patagonia, находят эту часть адаптации настолько важной, что предпочитают лично участвовать в каждом собрании на эту тему.

В части описанных в этой книге организаций считают нужным также обучать каждого нового сотрудника основным рабочим навыкам, необходимым на предприятии. FAVI, французская компания —

изготовитель запчастей для автомобилей, обучает всех инженеров и административных работников работать по крайней мере за одним из станков в цехах. Это весьма практично: если заказ нужно исполнять срочно, могут понадобиться все имеющиеся в наличии руки. Белые воротнички спускаются из офисов на первый этаж и встают на несколько часов к станкам. Замечательный обычай способствует сплочению сообщества. Коллеги, исполняющие инженерные и административные обязанности, работают в цеху под руководством рабочих. Они на собственном опыте убеждаются, как тяжела работа за станком и сколько умения она требует. В конце дня, когда заказ исполнен вовремя, все коллеги разделяют гордость за хорошо сделанную работу.

В Sun Hydraulics все новые сотрудники начинают свою трудовую деятельность с «производственной практики» (manufacturing tour) вне зависимости от того, чем они в дальнейшем будут заниматься. Они учатся управлять не одним, а несколькими автоматизированными рабочими местами. Для рабочих-почасовиков практика длится от двух до четырех недель. За это время они работают на четырех-шести различных участках. Для тех, кто будет зачислен в штат постоянных работников, практика длится еще дольше, от одного до четырех месяцев в цехах. Только после этого новые сотрудники переходят к обязанностям, для исполнения которых их нанимали.

Зачем нужен такой длинный вводный курс? В Sun Hydraulics считают важным выстроить взаимоотношения между сотрудниками по всей компании со всех возможных углов зрения. Среда самоуправления устроена так, что там происходят самые разнообразные события и необходим свободный доступ ко всем коллегам для обсуждения изменений в условиях отсутствия иерархии последовательных одобрений каждого нововведения. Чем больше людей вы знаете лично, тем больше понимаете производственный процесс в целом, тем успешнее сможете выступить с новой идеей и осуществить ее. В Sun Hydraulics иногда случается, что после «производственной практики» новые сотрудники в итоге берут на себя совсем не те обязанности, которые собирались выполнять, устраиваясь на работу. Новички сталкиваются с чем-то новым и интересным для себя, или случается какая-то срочная необходимость, и в итоге они оказываются на совершенно ином рабочем месте.

Процесс адаптации в FAVI кончается красивым жестом. Новые члены команды, прошедшие через все вступительные тренинги первых двух месяцев работы, пишут открытое письмо группе коллег, к которой присоединились. Нет никаких инструкций насчет того, что там должно



быть написано, поэтому новым сотрудникам приходится углубиться в себя, чтобы найти что-то существенное, о чем стоит сказать. Письма эти неизменно оказываются глубоко трогательными, исполненными благодарности и радости. У многих рабочих FAVI при поступлении еще свежа память о прежнем опыте работы в условиях тотального недоверия, постоянного контроля и управления сверху. Оказавшись в иной среде, где им доверяют, где с их голосом считаются, они часто переживают подлинный переворот в сознании. Для многих рабочих письмо — не самый предпочтительный способ самовыражения. Поиск нужных слов требует немалых усилий, и процесс этот становится сродни особому ритуалу, обряду перехода при приеме в новое сообщество.

### Тренинг

Самоуправляющиеся организации естественным образом предлагают своим сотрудникам необыкновенные возможности для обучения. Никто не станет удерживать вас от решения взять на себя больше обязанностей ли попробовать сделать что-либо новое. Напротив, чем больший вклад вы стараетесь внести, тем больше растет ваша репутация и тем больше людей обращаются к вам за консультацией и помощью — и тем большую поддержку вы получите в новой роли и большее доверие вызовет ваша инициатива. Деннис Бакке говорит, что «внутреннее устройство AES сделало из компании самое лучшее учебное заведение, какое только можно найти»<sup>3</sup>, потому что люди там непрерывно учатся, принимая решения и обращаясь за консультацией, работая в командах на добровольных началах, подхватывая на лету умения и знания, которые в иных условиях концентрировались бы в среде менеджмента и ключевых сотрудников основных функциональных подразделений. Сотрудник Sun Hydraulics очень красиво описывает:

«Здесь делается много хорошего, такого, чего ни за что нельзя было бы сделать в традиционной компании. <...> Среди нас есть множество свободомыслящих, одаренных людей. Они могли бы за всю жизнь так и не узнать, в чем их талант. А здесь все устроено так, что талант не может не раскрыться. Иногда мне не хватает ощущения уверенности от понимания, что кто-то оценивает мой вклад, признаёт, что я хорошо делаю свою работу, выкладываюсь по полной. Но возможности попробовать что-то новое никогда не иссякают»<sup>4</sup>.

### Личная ответственность и свобода учиться

**Развивать людей — не задача организации, но у людей есть возможность развиваться, работая на организацию.**

**Том Томисон**

Главная отличительная черта тренинга в Бирюзовой организации, конечно, ответственность сотрудников за свое обучение. Нет никаких сотрудников HR-службы, утверждающих программы тренингов и определяющих, кто и в каком тренинге примет участие. В процессе внутреннего консультирования сотрудники могут записаться на любой тренинг внутри или вне компании, если верят, что эти расходы оправданы. Чтобы сделать обучение еще более доступным, некоторые компании из исследованных мною утверждают бюджет на внешние тренинги (на индивидуальном или командном уровне), и его не нужно дополнительно согласовывать в процессе внутреннего консультирования. В Buurtzorg, например, выработался принцип: команды могут потратить 3% дохода на тренинги без дополнительного согласования. Члены команды сами решают, какие дополнительные знания или навыки им необходимы, а затем ищут, где этому можно научиться лучше всего: у медицинского представителя, в отделении больницы или иногда просто у фармацевта или у другой команды Buurtzorg. Йос де Блок, основатель компании, отмечает, что такая свобода действий позволяет медсестрам и медбратьям очень быстро реагировать на новые возможности медицины.

«Удивительно большое число коллег самостоятельно записывается на тренинги в специализированных медицинских областях с особым техническим оборудованием, чтобы помогать затем новым клиентам новейшими и лучшими способами. Они учатся устройству и обращению с любым оборудованием, от лекарственных помп до диализа и дыхательных аппаратов, поскольку профессионалов, способных заниматься любым пациентом, все еще очень мало. Едва медсестры и медбратья избавляются от необходимости просить у кого-то разрешения поучиться, их готовность получать новые знания немедленно растет. “Я словно бы пробудилась ото сна, осознав, какие возможности передо мной открываются”, — часто можно услышать в Buurtzorg»<sup>5</sup>.

Поскольку широко известно, что сотрудники Buurtzorg работают с любыми устройствами и владеют любой техникой, доктора начинают прописывать пациентам методы лечения, значительно улучшающие качество их жизни, например лекарственные помпы при хронических болях. Такие услуги выходят за пределы ограниченного перечня

стандартных услуг, оказываемых традиционными патронажными организациями.

#### Различные категории обучения

В традиционных организациях программы тренинга обычно разделяются на две категории.

Тренинг, помогающий сотрудникам взбираться по карьерной лестнице. Тренинг юных талантов, начинающих менеджеров, менеджеров, управляющих другими менеджерами, руководителей высшего звена и так далее. Зеленые организации, кроме того, обращают особое внимание и тратят много времени и денег на тренинг, помогающий новым менеджерам благородно распоряжаться властью и передавать большую ее часть подчиненным.

Тренинг специальных практических навыков, например курсы по улучшению навыков продаж, финансового анализа или курсы бережливого производства (lean manufacturing).

В самоуправляющихся организациях первая категория тренингов просто исчезает. Здесь нет программ, помогающих карабкаться вверх по карьерной лестнице. Вместо этого в Бирюзовых организациях предлагают два вида тренингов, редких в традиционных организациях: тренинги по укреплению общей культуры организации и тренинги личностного развития. Тренинги по развитию навыков остаются, но чаще всего их проводят более опытные коллеги, и обучение неразрывно связано с ценностями и культурой компании.

#### Программы тренингов для всех сотрудников

В самоуправляющихся компаниях существует особый тип тренингов. Их посещает каждый новый сотрудник, вне зависимости от того, какие обязанности он в дальнейшем будет выполнять. Это, например, тренинги по ненасильственным коммуникациям (Nonviolent Communication), по разрешению конфликтов, а также тренинги, где разъясняется, как вообще протекает работа в условиях отсутствия иерархии.

Для того чтобы расстаться с прежними привычками и приобрести новые, мало один раз пройти программу тренингов. Поэтому первоначальные учебные модули в дальнейшем дополняются более углубленными тренингами, а также практическими занятиями, вплетенными в повседневную работу. В FAVI Жан-Франсуа Зобрис обычно ведет часовой тренинг, проходящий каждую пятницу по утрам и открытый

для каждого, кто пожелает присоединиться. Тема: углубленное изучение главных организационных инструментов FAVI (в компании их называют *fiches*, «карточки», поскольку основополагающие принципы действительно вполне буквально доступны сотрудникам в форме специально проиндексированных карточек). Занятия включают в себя обсуждение смысла и цели деятельности организации, ее ценностей, механизмов принятия решений, а также методов бережливого производства (*lean manufacturing*). Другие организации используют такие форматы тренингов, как групповой коучинг (если надо проработать какую-то проблему), выезды всей компанией на ретриты (*company retreat*) и дни ценностей.

Сотрудники становятся наставниками

Когда в организациях начинают обучать сотрудников силами собственных сотрудников, компании обычно перестают обращаться к тренерам со стороны. Занятия проводят коллеги, особо увлеченные нужным делом и перекладывающие учебный материал на язык культуры организации. Обычно обучение на таком тренинге направлено изнутри наружу: оно помогает людям установить связи между собой, выяснить, кто они есть на самом деле, а потом найти подходящие пути выразить себя применительно к предмету изучения. Превращение своего сотрудника в наставника сокращает расходы и мотивирует людей, поскольку дает инструкторам возможность блеснуть знаниями и опытом. Берлинская школа ESBZ практически полностью полагается на этот метод обучения. Недавно там познакомились с особой методикой улучшения запоминания, что очень важно для учебы. Школа послала на тренинг инструкторов по этой методике команду, включающую и учителей, и учеников. Кто сказал, что обучением должны заниматься исключительно учителя? Почему бы не научить способного ученика так, чтобы он смог обучать других учеников?

Должностные инструкции, названия должностей и планирование карьеры

В предыдущей главе мы видели, как самоуправляющиеся организации избавляются от жестких должностных инструкций и названий должностей. Большинство сотрудников не выполняют одну-единственную «работу», соответствующую некоему описанию. Вместо этого человек принимает на себя уникальную комбинацию обязанностей. Этот процесс имеет замечательное дополнительное преимущество: гораздо сложнее начать путать себя со своей должностью, когда у твоей должности нет названия. Такое смешение в наше время довольно обычно. Когда нас спрашивают,

чем мы занимаемся в профессиональном плане, мы склонны отвечать так: Я... (начальник смены, глава отдела продаж, вице-президент по HR). Какая-то часть внутри нас верит: должность и есть *то, что мы есть*, и мы начинаем думать и вести себя соответственно. Если же названий должностей и должностных инструкций нет, мы склонны видеть себя в первую очередь и по большей части людьми, некоторое время вкладывающими силы в выполнение определенных обязанностей.

В Бирюзовых организациях избавляются и от должностных инструкций, и это тоже имеет дополнительное преимущество: у нас нет возможности обратиться к инструкции, указывающей, что и как делать. Нам придется найти внутри себя собственный, особый способ наполнить наши служебные обязанности жизнью и смыслом. Боб Фишман, основатель социальной службы RHD, иллюстрирует это красноречивым примером:

«В RHD сознательно не используют [должностные инструкции]. Их место занимает предположение, что люди по сути своей добросовестны. Из этого следует убеждение: если сотрудник понимает общий смысл работы, ему или ей обязательно захочется самостоятельно выработать способ выполнить эту работу наилучшим образом. <...>

Тельма работала в регистратуре нашей клиники для амбулаторных пациентов уже не один год и вдруг попросила меня составить для нее служебную инструкцию. <...> Я почувствовал себя очень глупо, о чем ей прямо и сказал. Зачем мне описывать в деталях ее работу, когда она и так прекрасно с ней справляется? Тельма славилась невероятной добротой к вновь поступающим пациентам, она приносила им кофе, ободряла их и следила за тем, чтобы пациент своевременно был принят врачом. Как выразить на бумаге такую доброту? Сердечную теплоту Тельмы просто невозможно описать словами. Тельма прекрасно знала, как нужно работать, и детализированная служебная инструкция, на мой взгляд, принесла бы ей больше вреда, чем пользы. <...>

Не существует одного-единственного правильного способа описать чью-то работу, и ни один начальник не в состоянии определить, как именно следует работать другому человеку. Если... я навязу Тельме свой взгляд на ее работу, организация в результате лишится ее особого вклада в дело, ее личного дара налаживать отношения между людьми. Это стало бы для организации огромной потерей!»<sup>6</sup>

История Тельмы показывает, насколько странным и неудобным кажется поначалу для многих из нас отсутствие названия должности и

должностной инструкции — нам нравится понимать, чего от нас ожидают другие. Однако отсутствие должности и должностной инструкции заставляет нас искать и осмысливать собственный путь к пониманию себя и своего вклада в общее дело. Нет никакого заранее определенного шаблона, к которому мы должны приспосабливаться, никакого заранее заданного ярлыка, ограничивающего нашу идентичность. Это еще один великий парадокс Бирюзовых организаций. С одной стороны, они приглашают нас разделять нашу человеческую суть и наши служебные обязанности, отделить то, что мы есть, от того, что мы делаем. Но — и в этом заключается вся прелесть парадокса — в результате такого разделения мы имеем возможность исполнять наши обязанности, привнося в них как можно больше себя, своей подлинной сущности. Без должностных инструкций, без кого-то, кто бы указывал нам, как и что нам делать, мы приступаем к работе по велению нашей души, по зову того, что мы есть на самом деле, и выполняем ее во всеоружии наших уникальных личных качеств и талантов.

#### Жизненные обязательства, рабочее время и гибкий график

В традиционных организациях сотрудники делятся на две категории по отношению к времени работы. Одни (чаще на нижних уровнях иерархической пирамиды) отбывают строго определенное количество часов, другие (чаще на высоких постах) приходят и уходят, когда захотят, до тех пор, пока их деятельность имеет определенные результаты. На практике обе установки унижительны. В том случае, когда график работы фиксирован, люди воспринимаются как одна из разновидностей ресурсов: набор рук или мозгов, нанятых на определенное время. Предполагается, что работа по сути своей совершенно неинтересна, а сотрудники полностью взаимозаменяемы и остаются на работе только до тех пор, пока им платят. Кроме того, подразумевается, что сотрудникам на более низких уровнях иерархии нельзя доверять самостоятельно ставить себе цель и работать до тех пор, пока эта цель не будет достигнута. В Бирюзовых организациях исходят из того, что исполнители даже самой рутинной работы обладают чувством самоуважения и хотят делать свою работу хорошо. FAVI и Sun Hydraulics отменили фиксацию времени прихода на работу и ухода с работы, количество часов работы там тоже не контролируется. Рабочий день, как это было раньше, делится на две смены, и делятся они приблизительно столько, сколько сотрудники предположительно должны работать в цехах, но рабочие порой задерживаются, чтобы закончить работу, даже если пришла следующая

смена.

В большинстве организаций высокопоставленные сотрудники работают по свободному графику. Им доверяют. Считается, что они обладают самодисциплиной, у них есть мотивация упорно трудиться до тех пор, пока дело не будет сделано. Однако одновременно существует и неявное ожидание, невысказанное предположение, что сотрудники на руководящих постах должны ставить рабочие обязательства выше всех прочих взятых на себя жизненных обязательств. Все больше и больше людей чувствуют, что они вечно «на связи», всегда доступны, и прочие, даже самые важные, обязательства в жизни у них на втором месте после работы (или как минимум они должны создавать такое впечатление). Я знаю лишь нескольких руководителей высокого ранга, которые рискнут отменить важную встречу ради школьной пьесы, где играет их ребенок, или ради друга, нуждающегося в помощи. Но и им необходим в таких случаях какой-то фальшивый предлог. Мы работаем внутри корпоративных культур, призывающих нас отречься от того, что нам важнее и нужнее всего.

Если мы хотим и на работе быть подлинными и целостными людьми, то должны научиться говорить о прочих наших важных жизненных обязательствах. Мы должны перестать притворяться, что работа побивает их при любом раскладе. Помогает этому простой внутренний процесс: регулярные собрания, где коллеги обсуждают, сколько времени и энергии на данный момент они хотели бы посвятить целям организации. Том Томисон, один из основателей HolacracyOne, так объясняет причины существования этого процесса:

«Мы стремились к тому, чтобы каждый из партнеров делал сознательный выбор, сколько времени и энергии он хочет посвятить организации, чтобы помочь ей двигаться к цели. Мы осознанно принимаем то, что у каждого из нас, как и у многих людей, есть многочисленные интересные начинания, наполняющие нас жизненными силами, и нам приходится выбирать, сколько времени и энергии мы можем потратить на то или иное дело. Без всяких предрассудков мы спрашиваем: “Как много времени и энергии вы сможете сосредоточить на этом нашем начинании?”»<sup>7</sup>

В Morning Star есть похожий процесс: каждый сотрудник указывает в «Договоренности с коллегами» свои *обязательства по графику работы* (work schedule commitment). Он может назначить себе, например, от 40 до 45 рабочих часов в несезонное время и от 50 до 55 часов в сезон (когда созревают и обрабатываются томаты). Поскольку коллеги обсуждают друг с

другом свои «Договоренности», они знают и об обязательствах каждого.

Если кому-то из сотрудников нужно посвятить больше времени личным делам, обеспечить гибкий график помогает структура Бирюзовых организаций, ведь в ее основе лежит небольшая самоуправляющаяся команда. В Buurtzorg, если медсестре или медбрату нужно сократить количество рабочих часов (например, требует заботы заболевший родитель), члены команды перераспределяют уже имеющихся клиентов и временно сокращают прием новых. Рабочий в FAVI, строящий себе дом, хочет поменять смену на вечернюю, чтобы присмотреть за строителями. Он обсуждает это с командой. Возможно, кто-то из коллег из вечерней смены согласится поменяться сменами на четыре месяца? Соглашение быстро заключается — поскольку просьба не проходит через формальные процедуры HR-службы и не нуждается в одобрении руководства.

Иногда найти решение не так просто. В разгар сезона в Morning Star нужны все руки, какие только возможны, поскольку непрерывный процесс обработки томатов нельзя ни замедлить, ни остановить только потому, что кому-то из коллег нужно больше свободного времени. Если кому-то требуется сократить количество часов работы, ему приходится самому искать решение, как соблюсти взятые на себя обязательства. Это и есть обратная сторона отсутствия HR-службы или планового отдела. Нельзя просто отправить запрос и более ни о чем не заботиться, предоставив решение проблемы кадровикам. У вас есть полная свобода поиска выхода, но, пока вы его не найдете, вы связаны предыдущими обязательствами. На практике, однако, коллеги рады помочь вам. Они знают, что им тоже пойдут навстречу, если вдруг понадобится гибкий график. В результате формируется корпоративная культура, где коллеги поддерживают друг друга и где люди не боятся просить помощи, когда в их личной жизни происходит что-то важное.

### Обратная связь и оценка результатов работы

Большинству из нас, естественно, хочется знать, замечен ли наш вклад, оценен ли он по достоинству. Приносит ли работа пользу? Стоит ли она вложенных усилий? Однако большинству организаций крайне трудно создать культуру обратной связи. Часто хорошую работу принимают как должное или просто говорят: «Хорошая работа!» — что, конечно, весьма неопределенная форма обратной связи. Если надо дать негативную оценку работы, мы обычно ходим вокруг да около проблемы, дожидаясь очередного раунда формальной оценки результатов деятельности персонала (performance appraisals). Неудивительно, что ежегодная оценка сотрудников



во многих компаниях — одно из самых неприятных событий года. Мы идем на такое собрание с двойственным чувством. С одной стороны, мы надеемся, что наш вклад в дело будет наконец-то замечен. С другой стороны, мы опасаемся негативных реакций, накопившихся за год, поскольку в течение года, как это принято, никто никакого недовольства нам не высказывал. В своей книге «Ответственность» (Accountability) Роб Лебоу и Рэнди Шпитцер пишут:

«Слишком часто оценки результатов деятельности сотрудников ломают настрой. Получасовой разговор может полностью деморализовать энергичного и ответственного сотрудника, превратив его в безразличного исполнителя, просматривающего по выходным объявления о вакансиях. <...> Эти собрания не приносят пользы, поскольку большинство систем оценки персонала по сути дела — еще одна форма осуждения и контроля»<sup>8</sup>.

Полагаю, что Лебоу и Шпитцер правы: сознательно или бессознательно, но слишком часто мы используем обратную связь, чтобы подравнять людей под шаблон, которому они, на наш взгляд, должны соответствовать. Нет более верного способа заставить душу человека затаиться. Тем не менее это совсем не единственный возможный подход. Если подойти к обсуждению результатов работы с другими идейными установками, мы можем превратить их в счастливые моменты признания наших достоинств и похвалы нашим заслугам. Мы сможем, никого не осуждая за ошибки, по-настоящему разобраться, что же идет не так, где именно наши знания, опыт, талант или манера поведения не дотягивают до уровня, необходимого в соответствии с нашими обязанностями. Мы можем исследовать и более глубокие вопросы: *Чем мы на самом деле хотим заниматься? Что мы можем предложить миру? В чем состоят наши особые дарования? Что не дает нам двигаться вперед? Что может помочь нам смелее занять свое место в жизни, желаящей реализовать себя через нас?*

В главе 2.3 мы видели, что в Бирюзовых организациях, как правило, оставляют ответственность за оценку результатов деятельности на уровне команды. Отзывы о деятельности сотрудника и оценка исходят не от босса, а от коллег по команде. Процесс этот полезен, но одного его недостаточно, чтобы время, потраченное на обсуждение результатов, не было использовано на выставление оценок и попытки контролировать поведение. Три дополнительные практики помогают провести это время радостно и вдумчиво.

**Люди должны чувствовать себя в безопасности и быть честными перед собой и другими. Только тогда мы сможем использовать сильные стороны каждого сотрудника, и никто не будет делать того, чего он самом деле не умеет или не хочет делать.**

### **Йос де Блок**

Первый подход представляет собой использование вековой мудрости, выраженной во всех известных древних традициях. Мы можем воспринимать мир двумя путями: считать его местом страха, осуждения и разделения или же местом любви, приятия и взаимной связи. Когда нужно дать нелестный отзыв о работе, нам нелегко начать разговор, и это толкает нас в сторону страха и осуждения, мы думаем, что понимаем, что не так с этим человеком и как мы можем его исправить. Но можно подойти к такому разговору мудро, с вниманием и заботой. Тогда нам представится возможность пережить прекраснейшие моменты совместного исследования, и в ходе его мы не найдем простых ответов, но поможем коллеге лучше понять себя. Использованию такого мудрого подхода можно научиться, это то, чему можно научить. Бывает полезно и начинать собрание по оценке результатов деятельности персонала с минуты тишины или любого другого особого ритуала, настраивающего на любовь и заботу.

Второй подход основывается на первом. Мы должны научиться языку сердца. Нам говорили, что оценивать других нужно как можно более объективно. Это трагическая ошибка. Оценка никогда не бывает объективной (в лучшем случае мы можем сказать, что она укоренена в какой-то определенной культуре, если многие люди оценивают что-либо одинаково), но тем не менее мы часто верим в свою объективность. Мы превращаем наши субъективные впечатления в «истины» о каком-либо человеке. Неудивительно, что он отторгает наши отзывы о нем. Лучше не защищаться объективной беспристрастностью, а принять душевное участие. Мы должны научиться говорить «Я...», говорить о том, как Я был вдохновлен, тронут, озадачен, задет, обижен или рассержен в результате того, что другой человек сказал или сделал. Выраженная таким образом обратная связь — это не объективная оценка, а совместное исследование. Мы предлагаем заглянуть в наш собственный внутренний мир, чтобы помочь другому человеку лучше понять впечатление от его поведения. Чем больше мы открываемся, тем большую потребность сделать то же самое испытывает наш партнер по обратной связи.

Третий подход предполагает изменение самой природы такого рода обсуждений. В большинстве случаев оценка результатов деятельности

персонала предполагает попытку сделать как бы объективный фотоснимок способностей сотрудника. Этот снимок воплощается в статичном наборе оценок соответствия заранее установленным критериям, что-то вроде бухгалтерского баланса сильных и слабых сторон сотрудника. Что за унылый способ определить возможности человека! А если изменить ход беседы? Вместо попыток сделать статичный фотоснимок давайте взглянем на текущие обязанности сотрудника под более широким углом. Посмотрим на ситуацию с точки зрения всего жизненного пути сотрудника, его потенциала, надежд и призвания. Тут уже нельзя применить шкалу оценки от одного до пяти или от «ниже среднего» до «превосходит ожидания». Разговор должен идти о личности, мы можем рассмотреть предысторию, порадоваться достижениям, понять, чему нас научили неудачи. Все это естественным образом поможет нам перейти от замечаний типа «Я считаю, что по критерию “доводить дело до конца” у вас три балла» к исследованию ситуации: «В каком направлении сейчас происходит ваше развитие?»

Необязательно делать процесс оценки сложным. В CC&R, где насчитывается только 10 сотрудников основных функциональных подразделений, недавно ввели ежегодные обсуждения результатов деятельности. Там избегают обычной практики подхода к людям с линейкой критериев соответствия. Вместо этого центр просто переосмыслил их в несколько вопросов, превративших оценку в совместное исследование.

#### *Похвалы:*

Что в этом году шло настолько хорошо, что мы можем это отпраздновать?

#### *Полученные уроки:*

Чему мы научились в процессе?

Что шло не слишком хорошо или что следовало бы сделать иначе?

Как нам оценить, где мы сейчас находимся по сравнению с тем, где, как мы думали, мы могли бы оказаться?

#### *Ожидания:*

Чего вы ждете с особенным удовольствием в будущем году?

Что вас больше всего заботит?

Какие изменения, если они нужны, вы хотели бы внести в ваши обязанности?

Какого рода дальнейшее профессиональное развитие поможет вам совершенствоваться в вашей нынешней работе и в будущем?

Как мне лучше всего помочь вам и вашей работе?

*Постановка целей:*

Когда вы думаете о своей работе в будущем году, к каким конкретно целям вы будете стремиться?9

Основатель Sun Hydraulics Боб Коски ведет ежегодные обсуждения оценки результатов деятельности в том же ключе, предлагая четыре простых пункта плана.

Поделиться тем, что есть замечательного в сотруднике.

Спросить, какой вклад сделан в общее дело Sun Hydraulics.

Уточнить, какой вклад сотрудники хотели бы внести в дело Sun Hydraulics.

Выяснить, как Sun Hydraulics может в этом помочь10.

Можно заметить, что в этой структуре из четырех пунктов не предусмотрено места для отрицательных отзывов, пожеланий о том, что сотрудник мог бы сделать лучше. Означает ли это, что коллегам полагается делать вид, что все идет отлично, что нет необходимости говорить, что кто-то может что-либо улучшить? Конечно, нет. Имеется в виду, что подобная обратная связь происходит постоянно в течение всего года, такие отзывы и сообщения делаются немедленно, высказывается сразу все и ничего не откладывается до ежегодного обсуждения результатов деятельности в конце года.

Ежегодная обратная связь в Sounds True — пример того, как три изменения в обычной процедуре (душевный и внимательный подход к обсуждению результатов работы, подчеркнута личный разговор и изменение ключевых вопросов) вместе взятые способны превратить оценку результатов деятельности в праздник и драгоценные минуты подлинного самоанализа.

В Sounds True существует три фазы оценки результатов деятельности.

В первой фазе вы как сотрудник оглядываетесь на проделанную работу и свои стремления, а затем оцениваете их, основываясь на списке вопросов, побуждающих думать в правильном направлении.

Во второй фазе коллеги добавляют к этой картине свои отзывы. Эта замечательная командная работа начинается с минуты тишины. Во время ее все закрывают глаза и стараются удержать с вами сердечную связь, избавиться от любой формы осуждения и говорить о вас только любя. Один за другим коллеги (обычно от 6 до 12 человек, включая и членов других команд, близко сотрудничавших с вами) садятся перед вами и дарят вам

возможность услышать ответы на два вопроса: «Назовите что-нибудь одно, что я ценю больше всего в работе с вами» и «В каком направлении, по моим ощущениям, вы можете измениться и вырасти». Секретарь записывает ответы ваших коллег на большом листе бумаги и вручает его вам после окончания раунда. Опыт Sounds True показывает: люди относятся к этому процессу действительно любовно, и слезы благодарности за глубокое понимание на этих собраниях отнюдь не редки.

В третьей фазе процесса вы обдумываете сказанное вам и углубляете свои размышления в беседе с коллегами. (В Sounds True, где сохраняется иерархическая структура, этот коллега — ваш менеджер; в других самоуправляющихся структурах это может быть коллега, пользующийся вашим особым доверием.) «Что вы извлекли из этого обсуждения? Чему научились? На что хотите обратить внимание в будущем? Что, как вам кажется, призваны сделать?»

Подобные примеры показывают: механизмы обратной связи и ежегодная оценка результатов работы не обязательно должны превращаться в угнетающие, формальные заседания. Нам вполне под силу правильно их представить и поставить правильные вопросы, и тогда они превратятся в праздничные ритуалы и путешествия в глубь самих себя в поисках смысла нашего призвания.

### Увольнения и сокращения

Согласно древним традициям, нет такого понятия, как неудача, есть только призыв учиться и расти. Понять (или услышать), что мы не годимся для какой-то конкретной работы, — способ, которым жизнь говорит: «Примите мой дар» (хотя дар этот вы получаете не в праздничной упаковке, что поначалу может быть довольно обидно). Вникните в то, что случилось, пусть у вас возникнут идеи насчет того, что вам *не* нужно делать, чем вам *не* надо быть. Взгляните еще глубже, и, возможно, перед вами откроется новая дорога, и она поведет вас туда, куда зовут вас ваши таланты. Коллеги по работе могут сделать многое, чтобы поддержать человека на этом жизненном этапе. Даже увольнение может стать возможностью выразить любовь и сочувствие. В таком виде человеку гораздо легче перенести его и понять, почему эта работа не соответствовала его талантам или призванию и где и как искать работу, которую он на самом деле призван делать.

Помимо случаев индивидуального увольнения есть и случаи массовых сокращений по экономическим причинам. Я думаю, что необходимо различать *временный* и *структурный* переизбыток персонала. Мне представляется особенно интересным, что ни одна из организаций,

задействованных в этом исследовании, не увольняла сотрудников в периоды экономического спада. Структура самоуправляющейся организации исключительно гибка, и затраты на персонал невелики, поэтому такие организации переносят спад гораздо лучше, чем традиционные компании. FAVI и Sun Hydraulics, например, без увольнений перенесли суровые кризисы с уменьшением доходов от 30 до 50%. В некоторых случаях сотрудники компании соглашались разделить экономические тяготы со своим предприятием и одобряли временное сокращение зарплаты (см. главу 2.3, где рассказывается эта история из жизни FAVI). С Бирюзовой точки зрения было бы неправильно увольнять сотрудников, когда переизбыток сотрудников носит временный характер, только для того, чтобы на несколько месяцев удержать уровень прибыли.

Другое дело, когда избыток персонала образовался вследствие изменения структуры бизнеса. С подобными случаями множество раз сталкивалась AES: на электростанциях, закупленных в Восточной Европе, Азии, Латинской Америке и Африке, штат сотрудников часто был непомерно раздут. Очень часто государство, прежде владевшее электростанцией, использовало предприятие для искусственного создания рабочих мест. AES, приобретя предприятие, немедленно сокращала число сотрудников. Удивительно, как же AES, такая прогрессивная (в те годы) компания, могла разом увольнять сотни людей? Вот как видит этот процесс Деннис Бакке:

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

Мое убеждение, что бизнес не должен нести на себе бремя ненужных сотрудников, не означает, что им надо вручить приказ об увольнении и выставить за двери. Тем, кто подлежит сокращению, нужно время, чтобы найти новую работу. Организации должны быть великодушны при разрыве договоренностей. Мы сталкивались с раздутыми штатами практически каждый раз, как приобретали новое предприятие. И первым делом учреждали щедрую программу увольнений по собственному желанию. Только в редких случаях кого-либо специально просили уйти.

В Панаме AES создала ссудный фонд для сотрудников, берущих выходное пособие. Годом позже я отправился на праздничный обед с бывшими сотрудниками. Эти бывшие сотрудники открыли 71 новое дело, большинство из них обращалось в фонд AES за кредитованием. Но, даже с учетом всех щедрых компенсаций, уход из известной вам компании туда, где вам ничего не известно, может быть болезненным. Я твердо верю, что эти трудные переходы — необходимое зло, и оно заставляет сотрудников и организации адаптироваться к изменяющемуся миру. Часть удовольствия от работы — новые обязанности и новая ответственность. Гарантированная занятость — роскошный подарок, но под красивой упаковкой там редко скрывается что-то, имеющее подлинную, долговременную ценность»<sup>11</sup>.

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

Жизнь непрерывно разворачивается перед нами. Увольнения и даже сокращения могут быть частью этого процесса, хотя они сравнительно более редки в самоорганизующихся структурах. Организации, задействованные в этом исследовании, показывают нам, что нет необходимости сводить увольнение к холодным обязательствам по контракту. Мы можем принять и пережить тяжелое чувство и душевную боль. А когда она утихнет, начать вникать в смысл послания, переданного нам жизнью, чтобы мы услышали его и открыли для себя дорогу своего призвания.

Итоги. Практики и процессы, поддерживающие целостность

Целостность и разделение, любовь и страх — величайшие противоположности, исследованные древними традициями философской мысли. В большинстве сегодняшних организаций мы стремимся сохранять дистанцию ради безопасности: как нам кажется, дистанция ее нам и предоставляет. Мы сбегает в мир оценочных суждений, где дистанцируемся от других и от самих себя. Мы носим маску, иногда так долго, что сами начинаем верить, будто маска — это то, что мы есть на самом деле. На работе такая маска обычно подразумевает чистую

рассудочность, рациональность, мужественность и эгоизм. Мы отделяем себя от эмоций, интуиции, тела, женской стороны нашей натуры. Мы отвергаем наш внутренний голос, наши стремления, наше призвание, нашу душу. Мы пренебрегаем способностью устанавливать эмоциональные связи и испытывать сочувствие ради любви к себе, к другим, к жизни, окружающей нас. В результате мы действительно ощущаем себя в безопасности. Однако постепенно приходит ощущение пустоты и боли от разделения.

В последних двух главах мы изучим большое количество простых практик, предложенных Бирюзовыми организациями вместо привычного разделения и помогающих восстановить нашу внутреннюю целостность. Вначале нам кажется опасным приносить в работу больше нашей истинной сущности, проявлять заботу и внимание в сообществе коллег, так мы чувствуем себя уязвимыми. Но, решившись однажды на такой шаг, мы понимаем, что жизнь словно бы изменила цвет — вместо черно-белой стала цветной, богатой, насыщенной, исполненной смысла. С практической, деловой точки зрения это также имеет смысл. Если мы чувствуем, что можем раскрыться полностью, работа дает выход небывалой энергии и творчеству. В таблице ниже суммируются результаты изучения ключевых практических подходов, относящихся к целостности, применяемых в новаторских организациях, исследуемых в этой книге.

## **Оранжевые процессы**

### **Бирюзовые процессы**

#### *Здания*

- Стандартные, безжизненные, индустриальные постройки.
- Многочисленные знаки статуса



- Украшенные трудами сотрудников, уютные помещения, открытые для детей, животных, природы.
- Никаких знаков статуса

#### *Ценности и основополагающие принципы*



— Ценности часто сводятся к плакату на стене



— Ясно выраженные ценности, отраженные в виде понятных всем основополагающих принципов (не)приемлемого поведения для создания - безопасной среды общения.

— Практика поощрения постоянных обсуждений ценностей и основополагающих принципов

*Возможности для сосредоточенного размышления*



— Тихие помещения.

— Групповые медитации и групповое молчание.

— Размышление в составе большой группы.

— Групповая супервизия и коучинг со стороны коллег

*Создание сообщества сотрудников*



— Сторителлинг как практика для поддержки самораскрытия и создания сообщества

*Названия должностей и должностные инструкции*

— Названия должностей — признак статуса, с которым идентифицирует себя личность.

— Нормативные должностные инструкции



— Отсутствие названия должностей побуждает сотрудника обращаться к более глубоким уровням идентичности.

— Отсутствие должностных инструкций позволяет личности самостоятельно формировать свои служебные обязанности

### *Время, отводимое на обязательства, связанные с работой*



— Честное обсуждение того, сколько сотрудник может потратить времени на работу, учитывая другие его важные жизненные обязательства

### *Конфликты*



— Регулярно отводится время на выявление и исследование конфликтов.

— Многоступенчатый процесс разрешения конфликтов.

— Каждый сотрудник проходит тренинг по управлению конфликтом

### *Собрания*

— Много собраний, но мало установленных процедур проведения собраний



— Развитая система специальных процедур и практик по проведению собраний и совещаний, направленная на то, чтобы держать под контролем побуждения эго и убедиться, что голос каждого будет услышан

### *Инициативы по защите окружающей среды и поддержке общества*

— Деньги выступают как внешнее мерило: только если это не обойдется слишком дорого.

— Инициативы, имеющие финансовые последствия, могут исходить только от верхушки руководства организацией



— Ощущение целостности как внутреннее мерило: что будет правильно сделать в этом случае?

— Инициатива может исходить из любой точки организации и поддерживаться всеми, поскольку ощущается как нечто правильное

### *Прием на работу*

— Собеседования проводят специально обученные сотрудники HR-службы, сосредотачиваясь на том, чтобы кандидат как можно больше соответствовал должностной инструкции



— Собеседование проводят будущие коллеги, сосредотачиваясь на том, чтобы кандидат соответствовал духу и цели организации

### *Адаптация новых сотрудников*

— Адаптация носит административный характер



— Основательное обучение навыкам межличностного общения и культуре компании.

— Программы ротации во время адаптационной программы, призванные лучше познакомить нового сотрудника со всеми аспектами деятельности организации

### *Тренинги и обучение*

— Траекторию тренинговых программ выстраивает HR-служба.

— Тренинги посвящены или отработке практических навыков, или навыкам управления



— Выбор тренинга делается индивидуально и под личную ответственность.

— Важную роль играют тренинги, посвященные культуре компании. В них принимают участие все

## Оценка результатов деятельности

— Направлена на то, чтобы объективно зафиксировать прошлую деятельность сотрудника



— Личный подход, исследование жизненного опыта и призвания конкретного человека

## Увольнение

— Увольнение — вопрос юридический и финансовый



— Поддержка, забота и внимание, превращающие увольнение в возможность чему-то научиться

## Глава 2.6

### Внимание к эволюционной цели организации

Жизнь хочет происходить. Жизнь не остановить. Всякий раз, когда мы пытаемся сдержать жизнь или помешать ее фундаментальной потребности самовыражения, у нас начинаются неприятности. <...>

Партнерство с жизнью, взаимодействие с ее сцепляющими проявлениями требует от нас серьезного отношения к тому, что она указывает нам. Жизнь движется к совершенству и целостности. Нельзя игнорировать эту направленность или относиться к ней легкомысленно. Люди не могут долго довольствоваться мелкими и эгоистичными целями или работой, тешащей их самолюбие. Слишком много организаций предлагают нам заняться бессмысленной, пустой работой, восторгаться мелочными целями, посвящать себя эгоистическим стремлениям, тратить силы на бег наперегонки. <...> Когда мы с отвращением отворачиваемся от этого, когда не хотим больше тратить силы на подобные глупости, это знак того, что мы готовы посвятить себя жизни и друг другу.

*М. Уитли, М. Келлнер-Роджерс*

Немногие звезды бизнеса становятся живыми легендами. Джек Уэлч — один из таких. Под его руководством General Electric (GE) достигла невероятных финансовых успехов. General Electric и Джек Уэлч стали

своего рода плакатными образцами Оранжевых организаций и Оранжевого лидерства — напористые до безжалостности, умные и запредельно успешные. Уйдя на покой, Уэлч написал книгу, где изложил суть своих подходов к управлению. Книга озаглавлена одним словом, но слово это стоит многих томов, посвященных основополагающему стремлению Оранжевых организаций, — «Победитель»[15] (Winning). Книга Уэлча — символ целого жанра бизнес-литературы, открывающего читателям секреты, как сделать компанию успешной, повысить прибыль, получить долю рынка и разбить конкурентов. Подразумевается, что все эти секреты, конечно, сделают успешным и самого читателя, помогут ему обойти коллег в гонке по пути на самый верх, где победителей ждут богатство и слава<sup>1</sup>. Заметно, что в этих книгах кое-что полностью отсутствует, а именно — цель и смысл работы таких организаций. Ради чего победить? Почему организации всегда стоят на первом месте, чем они заслужили то, что мы тратим на них свою энергию, таланты, творческие силы?

Стремление победить, поставленное выше разумной цели, помогает понять, почему формулировки задач, сформулированных Оранжевыми организациями, звучат поразительно бессмысленно и фальшиво. Предполагается, что задача должна вдохновлять и направлять сотрудников. Проведите эксперимент, попросите какого-нибудь сотрудника рассказать, в чем состоит миссия его организации. Когда об этом спрашивал я, ответом мне практически всегда был непонимающий взгляд. Иногда спрошенные чесали в затылке, бормотали незаконченные фразы, пытаюсь вспомнить, что же там в этой миссии сказано. Топ-менеджеры заваливали тест точно так же, как менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники. Официальные заявления о миссии не принимают в расчет, потому что на практике такая миссия не влияет ни на поведение сотрудников, ни на принятие решений. Высшее руководство Оранжевых организаций, по моему опыту, никогда не останавливает горячие дебаты по поводу того или иного решения, чтобы обратиться к миссии организации и спросить присутствующих и самих себя: «Каких действий требует от нас сейчас наша высокая цель?»

Но, если заявленная коллективная цель не влияет на принятие решения, что же тогда на него влияет? Инстинкт самосохранения организации. Природа нашего эго в парадигмах мышления, основанных на страхах эго (Красной, Янтарной и Оранжевой), предрасполагает как лидеров, так и сотрудников организаций видеть мир опасным местом, где конкуренты постоянно норовят украсть наш обед. Единственный способ выжить в таком мире — цепляться за любую возможность отобрать у

соперников прибыль или долю рынка. Кто думает в пылу битвы о какой-то цели? Печально, однако, что соперничество, в основе которого лежит страх, продолжает действовать даже тогда, когда существованию организации ничто не угрожает. Даже в организациях, естественным образом защищенных от конкуренции (армия, государственные школы, госструктуры и др.), испуганное эго все равно ищет безопасности во внутреннем соперничестве. Инстинкт самосохранения в масштабах отдела толкает менеджеров на войны за влияние с другими отделами, чтобы обеспечить себе лучшее финансирование, больше талантливых сотрудников или признаний заслуг.

**Когда мысли о себе и о самосохранении уходят на второй план, мы претерпеваем истинно героический переворот в нашем сознании.**

**Джозеф Кэмпбелл**

При переходе к Эволюционной Бирюзовой парадигме люди учатся укрощать страхи своего эго. Этот процесс открывает путь исследованию гораздо более глубоких жизненных вопросов, вопросов цели и смысла, как индивидуально, так и коллективно. *В чем состоит мое призвание? Чего действительно стоит достичь?* В Бирюзовых организациях больше не фиксируются на выживании. Основополагающее значение теперь имеет не самосохранение, а главная, осмысленная цель организации, ее призвание. Исследования, проведенные мной и описанные в этой книге, показывают, что единая, общая цель в новаторских организациях существует не в виде декоративного панно в приемной или украшения на обложке годового отчета. Это реальная сила, вдохновляющая и указывающая направление. Переход от самосохранения к осмысленной цели изменяет и ряд ключевых процессов в организации, например определение стратегии, составление и исполнение бюджета, планирование, разработка и стратегия продажи нового продукта, прием на работу новых сотрудников, выбор поставщиков.

**Конкуренция, доля рынка и рост**

В ходе моего исследования я слушал лидеров Бирюзовых организаций, читал годовые отчеты, внутренние документы, и далеко не сразу, но меня вдруг осенило: конкуренция не упоминалась вообще. Оранжевые организации просто помешаны на конкуренции, а тут, казалось, исчезло само понятие о ней. Куда делись конкуренты?

**Эволюция как выживание наиболее приспособленных заслонила для нас коэволюцию. Вокруг нас не враждебный мир, готовящий нашу**

**гибель. Мы все переплетены в нем воедино.**

**М. Уитли, М. Келлнер-Роджерс**

Ответ поразительно очевиден. Когда организация действительно живет в соответствии со своей осмысленной и высокой целью, конкуренции для нее не существует. Любой, кто помогает достичь этой цели, в отдаленной перспективе или прямо сейчас, по сути своей друг, союзник, а не соперник. Возьмем Buurtzorg, первостепенная цель организации — помочь больным и престарелым пациентам зажить как можно более независимой и полноценной жизнью. Йос де Блок, основатель Buurtzorg, подробнейшим образом зафиксировал в документах компании, а затем обнародовал революционные методы работы своей организации, *приглашая конкурентов подражать ему*. Он принимал все приглашения от конкурентов и охотно объяснял им свои методы. Де Блок и его коллега принимали большое участие в делах своего прямого конкурента (ZorgAccent) в качестве консультантов, не требуя себе никакого вознаграждения. С Оранжевой точки зрения, такое поведение не имеет смысла. Новаторские открытия Buurtzorg в области организационных процессов — все равно что секретный рецепт кока-колы, конкурентное преимущество, которое должно храниться в сейфе под замком. Но в Эволюционной Бирюзовой парадигме существование и работу организации определяет не доля рынка и не личный успех Йоса де Блока. Речь идет только о жизни пациентов, здоровой, независимой и полной смысла. По моей просьбе де Блок пояснил свою позицию так:

«С моей точки зрения, конкуренция в общем и целом — полнейшая глупость, она не имеет ни малейшего смысла. Надо просто постараться понять, как лучше всего организовать дело, чтобы обеспечить пациентам самый лучший уход. Если делиться своими открытиями и распространять информацию как можно шире, тогда ситуация изменится к лучшему гораздо быстрее».

И, в качестве изящной отсылки к бесконечному разнообразию, изобилию и богатству жизни, добавил:

«Даже когда я только начинал обдумывать перспективы Buurtzorg как организации, я уже твердо верил: чем более открыто ты действуешь, тем больше возможностей открывается перед тобой в ответ. Действуйте открыто, и люди примут вас как друга»<sup>2</sup>.

Путь Buurtzorg как организации действительно оказался на удивление гладок, при том что своих конкурентов на рынке Buurtzorg сокращал, как

асфальтовый каток. За семь лет существования компании до 60% патронажных участковых медсестер и медбратьев Нидерландов вместе со своими клиентами оставили существующие патронажные организации, чтобы присоединиться к Buurtzorg. Реакция на это должна была последовать очень резкая. Но она не последовала.

Доля рынка на Эволюционной Бирюзовой стадии развития имеет значение только тогда, когда Бирюзовые организации сравнивают с организациями, действующими на основании старой парадигмы. Buurtzorg активно помогает своим соперникам, но, если они не отказываются от старой модели медицинской помощи, разделенной на отдельные процедуры, нисколько не возражает, когда клиенты конкурентов переходят под их патронаж. Patagonia старается помочь всей отрасли в целом повысить экологические стандарты. В то же время ее сотрудники радуются, если покупатели выбирают Patagonia, а не конкурентов, использующих материалы, загрязняющие окружающую среду, и токсичные красители для ткани.

**Для участковой медсестры или медбрата существует этический императив: они должны перестать быть необходимыми.**

**Йос де Блок**

Сходным образом рост компании важен постольку, поскольку дает возможность увеличить масштаб реализации цели компании, но не сам по себе. Вспомните, например, что Buurtzorg активно помогает пациентам создать сеть поддержки из членов семьи, друзей и соседей. Фактически сотрудники стараются как можно скорее свести на нет свое присутствие в жизни пациента. В этом они весьма преуспели: в 2009 г. исследования показали: пациенты Buurtzorg вдвое скорее перестают нуждаться в медицинском обслуживании, чем клиенты конкурентов, и в конечном итоге используют лишь 50% положенных часов медицинского ухода. Основная стратегия организации — помочь пациентам стать здоровее и свободнее — фактически направлена на сокращение темпов роста бизнеса. Сходным образом поступает Patagonia, знаменитая объявлениями во всю страницу: «Не покупайте эту куртку». Такие объявления — часть ее программы «Партнерство общей идеи»[16]. В Patagonia считают, что у жителей развитых стран в шкафах достаточно одежды, чтобы не замерзнуть до конца жизни. Однако мы продолжаем покупать новую, ее производство наносит вред природе, а в итоге тонны ненужной одежды оказываются на свалках. «Партнерство общей идеи» наносит серьезный удар по этой общепринятой практике. (Далее обыгрывается экологическое «правило



трех R»: Reduce — сокращай потребление, Reuse — используй повторно, Recycle — перерабатывай. — *Прим. пер.*) Члены «Партнерства» идут путем *экономи* (изготавливая одежду, способную прослужить дольше), *ремонта* (Patagonia чинит одежду клиентов), *повторного использования* (компания перепродает вашу ношеную одежду на интернет-аукционе eBay или в специальных комиссионных отделах своих магазинов) и *переработки* (вы можете вернуть старую одежду в Patagonia, где ее переработают). Повредит ли подобная инициатива росту компании в краткосрочной перспективе? Да, каждая починенная и каждая перепроданная куртка означает не купленную новую. Увеличит ли такая программа рост компании в долгосрочной перспективе, за счет высокой лояльности клиентов? Возможно. Но решение, принятое в Patagonia, продиктовано не ожиданиями доходов в будущем. Компания пошла по пути, определенному осознанным выбором смысла деятельности. Этот путь может привести к снижению доходов от продаж, и Patagonia будет вынуждена это принять.

Парадокс состоит в том, что, будучи свободны от Оранжевой одержимости ростом, Buurtzorg, Patagonia и другие организации, описанные в этом исследовании, достигают фантастических показателей роста. Практические Бирюзовые подходы к работе высвобождают в организациях огромную энергию. Когда эта энергия находит себе приложение в виде благородной цели, а мир глубочайшим образом заинтересован в результатах, что остается организации, как не расти?

### Прибыль

В Оранжевых организациях смотрят на все преимущественно с точки зрения выгоды для владельцев компании. Утверждается, что главнейшая обязанность корпорации — максимизация прибыли. Во многих странах такой взгляд закреплен законодательно, на руководство могут подать в суд за решения, ставящие под угрозу рентабельность. Под гипнозом показателя стоимости акций акционерные компании не сводят глаз с итоговых строк финансовой отчетности. Прибыли и убытки прогнозируются месяц за месяцем, квартал за кварталом, и все, что может увеличить или уменьшить цифру в итоговой строке, анализируется, а потом анализируется на всякий случай еще раз.

Коммерческие организации, описанные в этой книге, глядят на прибыль по-иному. Прибыль необходима, инвесторы заслуживают справедливого дохода от своих вложений, но важна не столько прибыль, сколько осмысленная цель деятельности компании. Сразу несколько основателей исследуемых организаций использовали одну и ту же

метафору: прибыль — это как воздух для дыхания. Он нужен для жизни, но живем мы не для того, чтобы дышать. Тами Саймон, CEO компании Sounds True, дает простое и красивое определение цели компании:

«На бизнес обычно смотрят так: то, что мы делаем, должно помочь нам больше заработать, стать более продуктивными и прочее в том же роде. Но я так не думаю. Я думаю, что бизнес — это когда мы собираемся вместе и образуем сообщество, помогающее нам удовлетворить человеческую потребность в самореализации»<sup>3</sup>.

Для Бирюзовых организаций прибыль — это побочный продукт отлично выполненной работы.

Пожалуй, лучше всего это определил психолог Виктор Франкл: «Не ставьте себе целью успех — чем больше вы будете стремиться к нему, тем вернее вы его упустите. За успехом, как и за счастьем, нельзя гнаться; он должен получиться — и получается — как неожиданный побочный эффект личной преданности большому делу». Это еще один великий парадокс: если во главу угла ставить цель, а не прибыль, прибыль, как правило, возрастает.

Несколько из основателей описанных здесь организаций вообще не собирались создавать свой бизнес. Они следовали некоей оформившейся идее, в каком-то смысле, возможно, коммерческой, но идея была важнее прибылей в самом буквальном смысле этих слов. Ивон Шуинар, основатель и владелец компании Patagonia, совсем не собирался посвящать свою жизнь бизнесу, пока не наткнулся на идею, превратившуюся в компанию стоимостью \$540 миллионов, где работают 1350 человек.

**Говоря откровенно, я, конечно же, хочу, чтобы мои фильмы приносили деньги, но деньги — это лишь топливо для ракеты. На самом деле я хочу куда-то двигаться. Двигаться, а не копить топливо.**

**Брэд Берд, режиссер мультфильмов «Суперсемейка» и «Рататуй»**

Ребенком Шуинар каждую свободную минуту проводил на природе: взбирался на скалы, нырял, обучал ястребов для охоты. В школе он чувствовал себя лишним, и, по его словам, уроки для него были «возможностью тренироваться в задержке дыхания, чтобы в выходной нырнуть еще глубже и поймать еще больше морских ушек и омаров у берегов Малибу». Уйдя из школы, он жил, не имея постоянного дохода, находя приют в заброшенных лачугах на пляже или в горах, прыгая на товарные поезда, чтобы добраться до новой горы или до нового места для дайвинга. В 1957 г. он купил на свалке кузнечный горн, топившийся углем,

и самоучкой выучился ковать, чтобы делать альпинистские крючья. Друзья попросили его сделать такие же крючья и для них, и Шуинар нашел способ зарабатывать на свою немудреную жизнь. Годами он зимой ковал крючья, чтобы с апреля по июль взбираться на стены в Йосемитских горах, остаток лета проводить в Вайоминге, а осенью снова возвращаться в Йосемитские горы, где он оставался вплоть до ноября и первого снега. Никто, а более всего — он сам, не мог бы счесть такого человека бизнесменом. Но он стал им и владеет сейчас многомиллионной компанией. Однако трезвого взгляда на темные и светлые стороны такого занятия не теряет:

«Я уже почти полвека как бизнесмен. Но произнести эти слова для меня так же тяжело, как для кого-нибудь признаться в том, что он юрист или алкоголик. Я никогда не уважал профессию бизнесмена. Именно бизнес отвечает за большинство экологических проблем, уничтожает культуру коренных народов, отнимает деньги у бедных и отдает их богатым, отравляет землю выбросами своих заводов.

Но, с другой стороны, бизнес делает для нас еду, лечит, контролирует численность населения, дает людям работу, обогащает в целом нашу жизнь. И все то хорошее, что делает бизнес, включая прибыль, можно делать, не продавая своей души»<sup>4</sup>.

Опыт, определивший подход Шуинара к бизнесу, пришел к нему в 1970 г. в горах.

«После восхождения по маршруту Нос на Эль-Капитан, практически нетронутый еще несколько сезонов назад, я вернулся домой совершенно удрученный увиденными разрушениями. Постоянное вбивание твердых стальных крючьев в одни и те же небольшие трещины в скале, а потом еще и выдергивание страшно изуродовали гору. Фрост [друг и помощник Шуинара по кузнице] и я решили, что наш кузнечный бизнес надо постепенно ликвидировать. <...> Крючья были его главной составляющей, но мы уничтожали ими наши любимые горы»<sup>5</sup>.

Шуинар и Фрост нашли альтернативу стальным крючьям — алюминиевые клинья: их можно вгонять руками, не повреждая скалу. Два года спустя Шуинар выпустил свой первый каталог, и через месяц-другой с крючьями было покончено. Клинья продавались быстрее, чем их успевали сделать. Ивон Шуинар неожиданно обнаружил в альпинистской среде огромную потребность предаваться своему занятию таким образом, чтобы не наносить вреда окружающей среде.

Для Тами Саймон высокая цель также шла впереди коммерческих интересов.

«Я в некотором смысле довольно странная личность. Я ушла из колледжа, поскольку не могла быть сама собой в академической среде. <...> Я чувствовала, что академическая среда вынуждает меня играть роль, вести себя так, словно у меня уже есть ответы на все вопросы, тогда как на самом деле мне хотелось изучить все гораздо глубже. <...> Я погрузилась внутрь себя, настойчиво молилась, и молитва моя была связана с потребностью служения. <...> Когда в 20 лет я решила бросить колледж, я думала так: “Прошу, пусть у меня получится взять все мои таланты, которыми одарила меня дружная и любящая семья, а также потрясающие возможности для получения высшего образования и... отдать все это каким-то образом, — молилась я. — Боже, я хочу исполнять Твою волю. Пожалуйста, покажи мне, что это значит. Пожалуйста, просто возьми и покажи”.

Слова “Хочу исполнять Твою волю” очень важны для меня в особенном смысле, потому что я не хотела делать все по-своему. Я не требовала, чтобы все делалось непременно так, как хочу я. Но в то же время я не хотела быть безвольной и бездеятельной, просто сидеть в кафе и ждать, пока мои таланты вдруг внезапно раскроются.

Я чувствую, что идея компании Sounds True пришла ко мне тогда, в 20 лет, как дар свыше, как договор с Вселенной, как некая клятва, и я пообещала: “Я буду служить Тебе. Я буду добросовестно работать”. А в ответ, с другой стороны, мне было сказано: “Тебе помогут, тебе покажут, тебе откроются двери, ты встретишь нужных людей, наткнешься на благоприятные возможности”. Это было ощущение подлинно космического соглашения о том, что... я смогу помочь распространить мудрость разных традиций по всему миру. И смогу сделать это искренне, с полной самоотдачей. Таковы были мои взгляды с самого начала. С самого начала речь шла, по сути, не обо мне. Я хотела стать собой, стать настоящей и дать что-то миру»<sup>6</sup>.

Принятие решений через понимание эволюционной цели

**Сердце каждой организации — личность, готовая исследовать новые возможности.**

**М. Уитли, М. Келлнер-Роджерс**

Если речь не идет о сделках, связанных с прибылями и долей рынка,

на основании чего тогда принимают важные решения Бирюзовые организации? Они *вслушиваются и стараются понять*, в чем состоит цель деятельности и смысл существования организации. Это совершенно новая терминология в области организационной структуры. Конкурентная Оранжевая парадигма считает, что организации — это *машины*, а у машины нет души и нет никаких своих собственных целей деятельности. С этой точки зрения, обязанность СЕО и руководства — решить, что надо делать этой машине. В Эволюционной Бирюзовой парадигме организация мыслится как *живой организм*, существо, наделенное собственной энергией, личностью, творческим потенциалом и направлением развития. Не нужны указания, что же надо делать, нужно вслушаться, что же происходит, присоединиться к этому, как в танце, понять, куда он нас поведет.

Брайан Робертсон, создатель холакратии, использует термин *эволюционная цель*, чтобы обозначить организации, ощущающие, как мы с вами, свое призвание и наделенные энергией развития, движущей их в сторону осуществления призвания.

«Что такое личность организации? Чего она требует? <...> Здесь можно использовать метафору совместного жизненного пути родителя и ребенка: мы понимаем, что у нашего ребенка есть своя отдельная личность, своя собственная стезя и собственная цель. Даже если я искренне убежден, что мой отпрыск должен стать врачом, это не означает, что я должен непременно осуществить этот проект над своим ребенком. Это трудный, взаимозависимый процесс. Став родителями, мы узнаем, что здоровый и подлинный путь родителя — это путь отделения ребенка от себя, а ирония состоит в том, что эта дифференциация родителя и ребенка ведет к более осознанному единству, к взаимоотношениям и взаимосвязи, но теперь это будут отношения между равными. <...>

Мы, люди, можем настроиться на звучание эволюционной цели организации, но ключ к ней в разделении личностей, наших и организации. Нужно выяснить: “В чем состоит призвание организации?” — а не “На что может сгодиться эта организация, оказавшаяся в нашей собственности?” Скорее, так: “Что это за живое существо перед нами, во что эта живая система может превратиться?” Именно это мы и подразумеваем под эволюционной целью: глубочайший творческий потенциал привносит в жизнь что-то новое, какую-то новую энергию, что-то ценное для мира. <...> На творческий импульс или потенциал надо настроиться, он существует независимо от того, чего хотим мы сами»<sup>7</sup>.

Buurtzorg — интересная иллюстрация к утверждению Робертсона. Компания была создана не только по причине недовольства тем, во что существующие патронажные организации Нидерландов превратили благородную профессию медсестры-медбрата, разбив ее на серии отдельных, бессмысленных действий. Идея выросла из нового, более широкого понимания задач соседского ухода на дому. Цель состояла не в том, чтобы вколоть лекарство или сменить повязку, а в том, чтобы помочь пациентам зажить разнообразной, осмысленной и самостоятельной жизнью в той мере, в какой возможно. Внутри такого широкого понимания цели Buurtzorg продолжает развиваться и следовать своему призванию.

Недавно, например, одна из команд в сельской местности разработала новую концепцию: пансионат для пациентов, дающий возможность отдохнуть тем, кто осуществляет за ними основной уход. Организация обеспечивает медицинской помощью, но кто-то еще, часто муж или жена пациента, иногда его сын или дочь, несет основное бремя ухода за ним. Нередки случаи, когда ухаживающий супруг, тоже пожилой, бывает просто вымотан непрерывным бдением рядом с больным, иногда круглые сутки напролет. Если напряжение слишком возрастает, тот, кто осуществляет основной уход, может свалиться и тоже заболеть. *«По-моему, будет просто замечательно, — подумала одна из медсестер Buurtzorg, — если организовать заведение, куда можно положить пациентов на день, или на два, или даже на неделю, что-то вроде пансиона, где обеспечивают кровать, трехразовое питание и уход, чтобы тот, кто ухаживает за больным постоянно, мог позволить себе выходные и отдохнуть»*. Одна из сестер тогда как раз получила в наследство маленькую ферму. Вся команда вместе переоборудовала ее в пансион.

На одном из недавних ретритов (company retreat) Buurtzorg команда представила свою новую идею всем коллегам. Теперь время покажет, приживется ли она, захотят ли остальные команды создать у себя такие же пансионы. В этом вся прелесть методов Buurtzorg, его представлений о потенциальных возможностях поставленной перед собой высокой цели. Никто в организации, даже сам основатель Йос де Блок, не может во имя этой цели заявить: «Да, эта идея прекрасно отвечает смыслу деятельности компании, поэтому мы создадим еще дюжину пансионатов и отправим на это столько-то денег» или сказать нечто вроде: «Нет, это не отвечает задачам Buurtzorg, не будем этим заниматься». Идея открытия таких пансионатов будет развиваться своим чередом. Если ей суждено осуществиться, если она достаточно жизнеспособна, она привлечет к себе медсестер и

медбратьев Buurtzorg, и компания откроет для себя новое поле деятельности. Или же такие пансионаты останутся просто локальным экспериментом.

Интересно, что Buurtzorg никогда не фиксировал свою цель в виде письменного документа, заявления о миссии компании. Йос де Блок и остальные сотрудники Buurtzorg и так все время говорят о ней. Они находят, что в устной форме смысл деятельности компании остается живым, не застывает в установленных формулировках. Если использовать термин Робертсона, это делает цель компании *эволюционной*, предполагает ее возможность развиваться далее.

На это мне могут заметить, что для Buurtzorg не составляет ни малейшего труда услышать зов своего предназначения. Забота о больных и старых — очевидная необходимость (даже если другие патронажные организации Нидерландов слегка сбились с правильного пути оказания помощи пациентам). Но как насчет организаций, изготавливающих запчасти для автомобилей, перерабатывающих томаты в пасту или продающих обувь? Какими высокими целями там могут вдохновляться? Существуют ли они вообще?

**С возрастом я все более ясно ощущаю... как смешно то, что не имеет собственного смысла, собственной души, то, что не пронизано любовью.**

**Марк Шагал**

Мой ответ — да, существуют. Если исходить из того, что *организации — живые существа*, у каждой организации есть своя душа и жизненная сила. Вопрос в том, будем ли мы стараться услышать, что организация говорит нам о своих целях и желаниях. Возьмем FAVI, меднолитейное производство, изготовление и продажу деталей для электромоторов, сантехники и коробок передач. Найти объективный смысл в деятельности компании не составляет труда. Краны и вентили позволяют одним пальцем управлять мощными потоками воды. Коробки передач дают нам возможность ехать, куда нам вздумается. Однако определение высокой цели для деловой активности «Цехов» выглядит несколько искусственно. Ее может поставить себе изготовитель кранов или автомобилей в целом. А как быть производителям отдельных деталей?

В самом начале своего пребывания на посту CEO FAVI Жан-Франсуа Зобрис пригласил всех сотрудников завода, чтобы выработать *raison d'être* (смысл существования) организации. Направление поиска подсказал неожиданно свалившийся им на голову заказ от французского

автомобилестроителя. Смогут ли они в течение года обеспечить поставку не только вилок для коробок передач, а коробки передач полностью? Один этот заказ принес бы больше, чем весь существующий на то время бизнес FAVI. Многие сочли, что соглашаться будет слишком уж рискованно. Зобрис чувствовал: принять решение будет невозможно без осмысления цели существования и деятельности организации. Держась своего обычного стиля, он вовлек в обсуждение всю компанию в подгруппах по 15 человек по утрам в пятницу. Он приходил на эти собрания без повестки дня и без строгого порядка проведения. Зобрис доверял своим коллегам и верил, что они каким-то образом организуют эти совещания сами, если потребуется, то и каждую пятницу, пока не ответят на самый главный вопрос: что есть наша цель?

**Многих из нас искушают власть, деньги и слава. Но когда наша задача состоит в служении другим, мы перестаем столько думать о себе. Если направить энергию на достойные цели, то можно регулировать поведение намного эффективнее, чем используя драконовские программы соблюдения норм.**

**Деннис Бакке**

После многих дискуссий, когда все очевидные, но неглубокие идеи были отвергнуты, возник наконец ясный и верный ответ. Для существования FAVI имелись две веские причины, вдохновляли их две главные цели. Первая — обеспечить важным и осмысленным занятием население Алланкура, сельского района на севере Франции, где найти работу непросто. Вторая — дарить любовь своим клиентам и принимать ее в ответ. Да, *любовь*: это слово редко слышишь в мире бизнеса и тем более не ожидаешь услышать от синих воротничков у станков. В FAVI оно вернуло себе подлинный смысл. Рабочие не просто отсылают готовую продукцию, они вкладывают в нее душу. Несколько лет назад, под Рождество, рабочий сделал из остатков латуни несколько фигурок Санты с оленями. Он положил их в коробки с готовой продукцией, точно так же, как дети кладут записки в бутылку и бросают их в море, воображая, что кто-то непременно их найдет. Другие рабочие подхватили идею и теперь время от времени в течение года кладут самодельные фигурки в готовые к отправке коробки как знак любви к тем, кто их откроет, своим коллегам, работающим на сборочных линиях «Фольксвагена» или «Вольво».

Практические способы услышать зов эволюционной цели организации  
Если мы принимаем точку зрения, согласно которой организации



обладают собственной жизненной энергией, собственным направлением развития, а наша задача в том, чтобы совпасть с этим направлением, а не указать его, как же определить, куда именно хочет двигаться организация?

### Ощущение

Самый простой ответ: ничего специально не делать. Довериться магии самоуправления. В разговорах с новаторами из Бирюзовых организаций постоянно всплывают слова *чувствовать*, *ощущать*. Мы все природные чувствительные элементы, мы одарены способностью замечать, что идет не так, не работает так, как может работать, мы чувствуем, когда открываются новые возможности. В условиях самоуправления датчиком может быть каждый, каждый может стать инициатором перемен точно так же, как в живом организме каждая клетка ощущает связь с окружающей средой и может дать сигнал организму о необходимости измениться. Мы не можем перестать чувствовать. Мы всегда, все время что-то воспринимаем, но в традиционных организациях информация обычно фильтруется. Только сигналы, ощущаемые наверху, оказывают необходимое воздействие, но до низа иерархической пирамиды они добираются уже в искаженном виде, оторванные от реальности. В Holacrasy Брайана Робертсона используют впечатляющую аналогию, говоря об организациях, отсеивающих сигналы от людей, реагирующих на окружающую среду.

«Момент озарения [случился], когда я чуть не разбил самолет. Я учился на пилота, это был самостоятельный полет, и вскоре загорелся сигнал низкого напряжения. Все остальные приборы говорили, что все в порядке, и я проигнорировал сигнал. Точно так же мы поступаем и в нашей организационной жизни, когда сигнал нам подает один-единственный “прибор” — человеческие чувства, а ведь он может показать то, чего никакой другой не покажет. Игнорировать показания главных приборов — плохое решение, если ты летишь на самолете. Это послужило катализатором в моих поисках подхода к организации, не отличавшегося такой же слепотой. Как может организация использовать в полной мере силы каждого из нас, людей-“приборов”, если она простым большинством голосов подавляет показания одного, но зато высокоспецифичного прибора?»<sup>8</sup>

Вот история, демонстрирующая нечто подобное. Две медсестры одной из команд Buurtzorg обнаружили, что давно уже размышляют: пожилые люди, падая, часто ломают себе бедро. Лечение этого перелома — рутинная хирургическая операция, но пациенты после нее далеко не всегда остаются

самостоятельными. Не может ли Buurtzorg как-то поспособствовать тому, чтобы старики не падали? Обе медсестры провели эксперименты и заключили партнерство с физиотерапевтом и специалистом по гигиене, живущими в том же районе. Затем стали давать пациентам советы насчет небольших изменений в интерьере, а также о способах себя вести, способных свести к минимуму риск падений. Другие команды Buurtzorg выказали живой интерес к этому начинанию, и программа, носящая теперь название Buurtzorg+, получила распространение по всей стране.

Две медсестры ощутили определенную необходимость и, пользуясь возможностями самоуправления, стали действовать, чтобы реализовать свою идею на практике. Самоуправление также помогло идее распространиться. Любая команда, заинтересовавшаяся программой Buurtzorg+, может записаться на тренинг, где обучают теоретическим основам и методам создания подобного партнерства у себя по соседству. В традиционной организации этот одинокий сигнал, скорее всего, был бы проигнорирован. Кто знает, одолеет ли идея все уровни менеджмента, достигнет ли комитета, наделенного властью ее одобрить и выделить фонды под эту инициативу? Даже если топ-менеджмент одобрил бы начинание, распространение программы в масштабах компании приказом сверху воспринималось бы командами по всей стране как навязанное силой дополнительное бремя, и они в ответ либо открыто протестовали бы, либо незаметно упирались.

В самоуправляющихся организациях перемены могут исходить от любого сотрудника, ощутившего их необходимость. Так работает природа вот уже миллионы лет. Новое не исходит из центра, согласно плану: оно возникает со всех сторон, постоянно, как только один из организмов отреагирует на изменения в окружающей среде и начнет экспериментировать, чтобы должным образом соответствовать. Некоторые попытки не удаются, другие, напротив, быстро распространяются по всей экосистеме.

### Духовные практики

Мы все от природы чувствительные элементы, но мы можем также повысить нашу способность к чувственному восприятию с помощью специальных практик. Медитация и другие духовные практики особенно способствуют развитию умения дистанцироваться от эгоистических интересов и вкушать от самых разнообразных источников мудрости. Тами Саймон, основатель компании Sounds True, обнаружила, что духовные практики развивают интуицию, помогающую в деле, о чем и рассказала

Джуди Нил, исследователю влияния духовности на работу в организациях.

«“Интуиция — основа моего существования”, — говорит Тами. Она учится у наставника в медитации по имени Регги Рей (Reggie Ray). Учитель Регги учил его “читать знаки”, и Регги передал учение дальше Тами. “Это одновременно искусство и один из наших врожденных навыков выживания. Если вы на охоте, вы замечаете следы. Так же мы выбираем и проекты. Мы читаем знаки. Многие ли говорят о проекте? Многие ли запрашивают сведения об авторе? Что чувствуем мы в глубине души при мысли о проекте? Это тоже очень важно”.

Сходным образом компания “читает знаки” в своей внутренней жизни. <...> Тами находит весьма полезным для вдохновения упражнение по визуализации. Она описывает процесс так: “Вы представляете себя в центре Земли, вы наслаждаетесь свежей водой и гоните ее на поверхность. Это странно, однако в процессе возникают абсолютно новые идеи. Визуализация успокаивает болтливый ум и очищает пространство для образов и видений”»<sup>9</sup>.

Медитативные практики и управляемая визуализация позволяют окунуться в измененные состояния сознания и выявить идеи, недоступные разуму обычно, при бодрствующем состоянии. Для многих людей, даже в самих Бирюзовых организациях, погрузиться в измененные состояния сознания означает раздвинуть границы существования, и я испытал на себе некоторые практики, пока вел исследования для книги. Поскольку люди, действующие на основании Бирюзовой парадигмы, в целом довольно быстро привыкают к ним и очень интересуются такими нетрадиционными и нерациональными методами познания, я могу предположить, что в разумном приближении такие методики вполне могут найти себе место в структурах организации<sup>10</sup>.

### Пустой стул

Простой и менее эзотерический процесс понимания цели организации состоит в том, чтобы на каждом собрании специально ставить пустой стул, символизирующий организацию и ее эволюционную цель. Любой присутствующий на собрании может в любой момент сменить место, чтобы вслушаться в зов цели и стать голосом организации. Вот несколько вопросов, помогающих настроиться на нужный лад тому, кто занял стул.

Хорошо ли послужили вам (то есть организации) обсуждение решений

и принятые решения? Как вы чувствуете себя под конец собрания?

Что особенно запомнилось вам на сегодняшнем собрании?

В каком направлении вам хочется идти? С какой скоростью? Смело ли мы себя вели? Может быть, чересчур смело?

Есть ли что-то еще, что нужно сказать или обсудить?

В Heiligenfeld используют специальные маленькие колокольчики-тарелочки: их звон призывает вслушаться в цель организации. Как только кто-то в них звенит, все понимают, что их просят обдумать вопрос: «Работаю ли я сейчас во имя обсуждаемой проблемы и ради цели организации?»

В Sounds True разработали вариацию метода пустого стула, превратив процесс в новогодний ритуал. В ходе его коллеги в начале года благословляют офисное здание на весь наступающий год<sup>11</sup>. В конце все сидят в молчании и слушают, чего Sounds True как организация хочет от них в наступающем году. Желающие могут поделиться с группой тем, что они слышали.

### Взаимодействие в больших группах

Метод пустого стула можно использовать постоянно, даже для принятия сравнительно небольших решений. Когда организация подходит к особо важной точке перегиба стратегии (inflection point), есть возможность использовать другие, прекрасно разработанные процессы, помогающие большим группам прислушаться к тому, куда их зовет цель организации, определить направление, в котором она будет развиваться. К таким процессам относятся: «Теория U-потока» (Theory U), автор Отто Шармер; «Позитивный подход к изменениям» (Appreciative Inquiry), автор Дэвид Куперрайдер; «Поиск будущего» (Future Search), авторы Марвин Вайсборд и Сандра Янов; «Открытое пространство» (Open Space), автор Харрисон Оуэн. Эти процессы не иерархичны и рассчитаны на самоорганизацию. Часто в них участвует «вся система»: все коллеги — несколько десятков, сотен или тысяч человек — собираются вместе и участвуют в рабочем совещании в течение одного или нескольких дней. Клиенты, партнеры, поставщики также приглашаются принять участие, чтобы добавить свое видение перспектив организации. Каждый из этих процессов имеет свой особый формат, но объединяет их одно: они достигают невероятных высот в деле предоставления голоса каждому (даже если в процессе участвуют тысячи человек), одновременно направляя эти голоса на выработку ценного коллективного результата.

Методики работы в большой группе могут сообщить организации

энергию, которую ей никогда не даст ни одна стратегия, направленная сверху вниз. Происходит нечто совершенно особенное, видение будущего возникает из коллективных усилий, исходит от каждого, кто находится в помещении. Люди устанавливают личную, эмоциональную связь с образом возникающего на глазах будущего. И они берут на себя ответственность за реализацию этого представления: тут же, на месте возникают проектные команды, соединенные интересами, умениями, талантами людей. Стратегия перестает быть достоянием нескольких умов на самом вершине организации, а ответственность больше не мандат, выданный несколькими руководителями программы. Мобилизуется вся организация, чтобы уловить зов будущего и помочь будущему развернуться перед нами (в главе 3.3 дан для иллюстрации краткий итог двухдневного совещания в рамках «Позитивного подхода к изменениям»).

В Heiligenfeld регулярно используют совещания в больших группах, чтобы уловить зов будущего. На одной из таких сессий родилась идея привести холистический подход организации к лечению психически больных в семьи с детьми и подростками. Разве не прекрасно лечить пациентов вместе с ближайшими членами семей способами, которые особенно внимательно и уважительно учитывают семейные связи? Год спустя открылась клиника в Вальдмюнхене, новая психиатрическая больница, специализирующаяся на семейной терапии.

Есть, конечно, одно условие: лидеры организации должны хотеть передать свою власть группе. С началом процесса их голос приобретает тот же вес, что и голос любого другого, не более того. Лидеры больше не могут контролировать процесс или выводить результат в определенном направлении. Они должны доверять коллективному восприятию группы и верить, что она достигнет лучших результатов, чем могли бы достичь сами лидеры. От руководства требуется немалая скромность, отвага и доверие, чтобы вот так передать свою власть. Очень немногие лидеры крупных современных организаций готовы пойти этим путем. Стратегия управления сверху вниз на сегодняшний день представляется безопасным выбором для менеджеров, стремящихся держать все под контролем (несмотря на очевидные свидетельства как из практического опыта, так и из научных исследований, говорящие, что проекты больших изменений в организации, направляемые сверху, часто терпят неудачи).

#### Стимулы извне

Многие люди убедились на собственном опыте: когда они следуют своему призванию, жизнь словно по заказу предлагает им нужные

возможности в самое подходящее время. То же верно и в масштабе организации. Когда компания имеет ясные представления о цели своей деятельности и существования, внешний мир начинает стучать в двери и предлагать возможности. Иногда кажется, что не только люди внутри организации ощущают, куда ей двигаться, то же чувствуют и люди извне.

**Когда у компании есть ясное представление о цели своей деятельности и своего существования, внешний мир начинает стучать в двери и предлагать новые возможности.**

Buurtzorg — прекрасный тому пример. Люди самых разнообразных занятий связываются с Йосом де Блоком и другими сотрудниками, чтобы совместно обсудить идеи, куда можно двинуться дальше. Де Блок и его коллеги принимают приглашения и внимательно выслушивают предложения. Если обсуждение звучит многообещающе, они ставят эксперимент, чтобы посмотреть, что из этого выйдет. Нет никаких комитетов, никаких поэтапных процессов с точками контроля (stage-gate process), никаких составлений бюджета. Все на самом деле очень просто: из обсуждения вырастает дальнейшее. То, что должно произойти, произойдет.

В Buurtzorg, например, обращаются медсестры и медбратья, а также административные медицинские работники из многих европейских и не только европейских стран. Одна из команд начала ухаживать таким образом за пациентами в Швеции в 2012 г., есть серьезный интерес к опыту компании в США, Швейцарии, Бельгии, Англии, Шотландии, Канаде, Японии, Китае и Корее, где тоже организуются такие же команды. От Buurtzorg в Нидерландах требуется не слишком много усилий: всего лишь принять участие в нескольких встречах, выслушать, ощутить и понять, выйдет ли что-то из этого начинания, и обеспечить поддержку тем, кто хочет начать работу в командах Buurtzorg за границей.

Buurtzorg организовал также подразделение под названием «Услуги по соседству» (Buurtdienst), помогающее пациентам, например, с болезнью Альцгеймера делать работу по дому. Buurtdienst имеют ту же структуру в виде небольших команд, компания выросла до 750 сотрудников за два года. В Buurtzorg обращались также специалисты по работе с молодежью. В 2012 г. появились две первые команды подразделения Buurtzorg Jong и начали работу с детьми, лишенными родительского присмотра, и малолетними преступниками. Команды состоят из социальных работников, преподавателей, медсестер и медбратьев, работающих и с детьми, и с их

семьями на дому, в содружестве с полицией, школой и участковыми (семейными) врачами. Это также самоорганизующиеся команды, и они надеются точно так же преодолеть то, что преодолел Buurtzorg: фрагментацию, разрозненность усилий социальных служб, традиционно оказывающих такого рода услуги. Заодно возможно снижение высоких накладных расходов нынешних поставщиков услуг.

Сейчас исследуется возможность создания подразделения Buurtzorg T, осуществляющего на дому терапию ранних стадий психических заболеваний. Психотерапевты, обратившиеся с этим предложением, полагают: такого рода терапия поможет сократить число госпитализаций в психиатрические клиники. Buurtzorg также ведет переговоры о создании небольших сообществ живущих вместе пожилых людей в качестве альтернативы большим, безликим домам для престарелых. Ведется также разведка в области будущего обычных больниц. В погоне за экономией за счет масштаба больницы выросли в огромные бюрократические и часто совершенно бездушные учреждения. Не лучше ли рассмотреть принципиально иную возможность, например сеть небольших заведений, раскинутую через весь район или город? Во всех этих случаях Buurtzorg реагирует на стимулы извне и старается ощутить, что это должно значить для организации.

### Стратегия как естественный процесс

Способ мышления о цели деятельности в Бирюзовых организациях переворачивает типичный стратегический процесс с головы на ноги. В традиционных компаниях стратегические решения принимаются наверху. Это прерогатива СЕО и команды менеджмента (в больших корпорациях у них есть группа поддержки в виде департамента стратегии, директора по стратегии или внешних консультантов). Через регулярные промежутки времени стратегический процесс выдает на-гора толстую стопку указаний, определяющих новое направление. Планы, а также проекты реформ передаются сверху вниз по иерархической пирамиде, часто с намеками на то, что платформа-то наша горит, и хотим мы того или не хотим, а придется прыгать в ледяную воду, иначе...

В Бирюзовых организациях нет процесса определения стратегии. Никто наверху не определяет курс, обязательный для остальных. Ни одна из организаций, участвовавших в исследовании, не имела стратегического плана в виде документа, определявшего направление ее развития. Вместо этого сотрудники Бирюзовых компаний имели очень ясное, разумное понятие о цели деятельности организации и самое общее ощущение

направления ее движения. Более детальный план не требовался. Он бы сузил всю широту открывающихся возможностей до границ какого-то заранее предписанного курса.

С эволюционной целью в качестве путеводного маяка каждый по отдельности и все вместе в организации наделены силой чувства своего призвания. Стратегия вырабатывается естественно, непрерывно, повсеместно, пока люди носятся с новыми идеями и тут же, на месте их осуществляют. Организация эволюционирует, меняет формы, расширяется или сжимается в соответствии с процессами, происходящими в коллективном разуме. Окружающая организацию действительность — вот главный арбитр, а не СЕО, совет директоров или специальный комитет. То, что работает, получает импульс и энергию для развития внутри организации, остальные идеи теряются и увядают.

#### Маркетинг и вывод новых продуктов на рынок

Бизнес достиг невиданных высот в деле классификации клиентов, нарезки их на сегменты, перетасовки в соответствии с осознанными или неосознанными потребностями, предпочтениями и особенностями покупательского поведения. Товар и бренд тщательно позиционируются как наиболее привлекательные для определенного потребительского сегмента. Постепенно набирая силу, рынок потребительских товаров и представленные на нем компании неизбежно должны были начать искусственно создавать новые потребности, зачастую искусно играя на наших тайных страхах и тщеславии. «Купи это, и ты почувствуешь себя лучше». «Купи это, и другие тебя полюбят». «Купи это, и станешь успешным».

**Когда я умру и отправлюсь в ад, дьявол сделает меня директором по маркетингу в компании по производству сладкой газировки. Я буду обязан продавать никому не нужный, абсолютно такой же, как у конкурентов, и не имеющий никаких очевидных достоинств продукт. И я буду конкурировать с другими продавцами такой же продукции в цене, сбыте, рекламе, раскрутке, и это будет для меня подлинный ад.**

#### **Ивон Шуинар**

Подход в Бирюзовых организациях к маркетингу, напротив, почти примитивен. В компаниях просто чувствуют, что надо сейчас предложить потребителям. Там не проводят опросов, не выявляют фокус-групп. Фактически маркетинг сводится к следующему: *Вот наше предложение, на сегодняшний день это лучшее, что мы можем сделать. Надеемся, вам оно*



понравится. Парадоксальным и странным образом Бирюзовые организации настраиваются на нужды потребителя, не вслушиваясь в шум мира вокруг (опросы, фокус-группы, сегментирование покупателей), а слушая себя. *Каким продуктом мы действительно могли бы гордиться? Какого продукта не хватает, чтобы заполнить реальную потребность мира?* Такие вопросы задают себе сотрудники Бирюзовых организаций, принимаясь за разработку нового продукта. Процесс этот движет не столько аналитика, сколько восприимчивость к красоте и интуиция. Компания Sounds True могла бы продать гораздо больше книг и записей, если бы размещала их в сегменте рынка, предлагающем руководства типа «Три шага к полному счастью». Но такой вариант в компании даже не рассматривали: там считают, что подобные предложения сбивают людей с толку и мешают, а не помогают им жить.

Этот подход работает не только в мире духовных учений, но и в мире болтов и гаек. В 1990 г. Зобриса и несколько его коллег в FAVI захватила следующая идея. Меднолитейные заводы всегда работают со сплавами, поскольку чистая медь плохо формуется. Каким же образом FAVI удалось сделать невозможное — производить промышленную продукцию из стопроцентно чистой меди? Они просто начали экспериментировать. Был ли рынок сбыта для этой продукции? В компании понятия не имели, но проводить исследования рынка не собирались. Чистая медь имеет ряд преимуществ, например большую электропроводимость по сравнению со сплавами, так что такие эксперименты не могли быть совершенно бесцельны. Сотрудников FAVI побуждала к действию не перспектива открыть новый рынок сбыта. Они были захвачены красотой невозможного: научиться формовать чистую медь. После двух лет проб и ошибок они добились своего. И, как они и предполагали, мир стал стучаться к ним в дверь. Роторы для электромоторов из чистой меди имеют ряд интересных преимуществ и составляют значительную часть бизнеса FAVI.

**Работая над проблемой, я не думаю о красоте... но когда я заканчиваю, то понимаю: если решение некрасиво, то оно и неверно.**

**Ричард Бакминстер Фуллер**

В Конкурентных Оранжевых методах разработки новой продукции доминирует так называемый левополушарный, логический подход. В Оранжевой парадигме концентрируются на технических подробностях, поэтапных процессах с точками контроля (stage gates process), себестоимости. В Эволюционных Бирюзовых методах приветствуются и правополушарные, интуитивные подходы. С помощью японского

профессора Содзи Сиба FAVI установили у себя процесс разработки новой продукции, со всей очевидностью опирающейся на эмоции, эстетику и интуицию. Как он работает, иллюстрирует другой эксперимент, поставленный компанией несколькими годами позже. Металлурги давно знают об антисептических свойствах меди. *Стыдно*, — решили в FAVI, — *что такое замечательное свойство никак не используется в меднолитейной продукции*. Специальная команда начала мастерить антимикробное медное оборудование для больниц. Прототипы вскоре показали многообещающие результаты, но Зобриса беспокоил цвет. Красноватая медь вызвала смутные воспоминания о старых лечебных заведениях XIX в., так ему показалось. СЕО попросил команду разработчиков сделать прототип с каким-нибудь серебристым покрытием, похожим на сияние нержавеющей стали современного оборудования. Команда пришла в замешательство: просьба не имела смысла. Дополнительный материал покрытия лишил медь ее антисептических свойств. Зобрис признавал, что никаких разумных обоснований у него нет, это просто требование какого-то глубокого, интуитивного эстетического чутья, поэтому, наверное, стоит попробовать. Ему удалось убедить команду. К всеобщему удивлению и по все еще не вполне понятным причинам, серебристый сплав покрытия не только сохранил антисептические свойства меди, но даже усилил их. Для FAVI открылся новый рынок.

#### Планирование, бюджетирование и контроль

Подход в Бирюзовых организациях к планированию и бюджетированию коренным образом отличается от того, что считается наилучшим в понимании традиционного менеджмента. Вместо того чтобы *предвидеть изменения и контролировать ситуацию* (цель, стоящая за процессами бюджетирования и контроля), в Бирюзовых организациях стараются *ощущать и реагировать*. Брайан Робертсон, создатель Holacracy, использует выразительную метафору, чтобы подчеркнуть контраст между этими двумя подходами.

«Представьте, что мы ездим на велосипеде так, как сейчас пытаемся управлять компаниями. Собирается важный большой комитет, и мы планируем, как нам лучше управлять велосипедом. Мы со страхом глядим на дорогу впереди, стараемся как можно точнее предсказать, где и когда окажется наш велосипед. <...> Мы строим планы, у нас есть руководители проектов, диаграммы Ганта, мы определяем точки контроля, нам нужна уверенность, что все идет по плану.

Затем мы садимся на велосипед, закрываем глаза, держим руль строго под вычисленным нами углом и пытаемся двигаться в соответствии с составленным планом. Если велосипед где-то на пути падает... первый вопрос у нас: кто виноват? Найти их, уволить, гнать их отсюда. Затем следует анализ: в следующий раз надо будет сделать иначе. Мы явно что-то упустили. Нужно точнее предвидеть. Нужно еще больше контроля, нам нужна уверенность, что все идет по плану. <...>

Неявная основа парадигмы нашего сегодняшнего менеджмента — попытки предвидеть изменения и контролировать ситуацию. Загвоздка в том, что это часто дает нам не столько контроль, сколько иллюзию контроля над ситуацией. А мы хотим настоящего контроля. Холакратия пытается внедрить в самое сердце организации измененную парадигму, переход к управленческой методике динамического управления, основанного не на прогнозе и контроле, а на ощущении и реакции.

Когда вы на самом деле едете на велосипеде, вы не планируете заранее раз и навсегда процесс управления им, вы управляете велосипедом постоянно, непрерывными мелкими движениями, и вы управляете сознательно, с открытыми глазами, получая отовсюду разными путями разнообразные данные. Вы держите курс и балансируете, все ваши органы чувств работают, оценивая действительность вокруг, вы сознательно выбираете, что вам делать в любую данную минуту. Ваши действия вовсе не бесцельны, у вас есть цель, движущая вас вперед, и вы гораздо лучше контролируете свои действия, держа в голове цель путешествия и одновременно находясь в полном сознании того, где вы и что делаете в любую данную минуту.

В этом и заключается брошенный нам вызов: отказаться раз и навсегда от прекрасной иллюзии полного контроля над ситуацией, такой успокаивающей и приятной. Иллюзии того, что мы действуем как настоящие лидеры: провели анализ, составили план, убедились, что все движется в соответствии с планом, — словом, все у нас под контролем. Новая планка гораздо выше, новые стандарты пугают сильнее: отказаться от иллюзий, ясно определить свою цель, оставаться всегда в полном сознании того, где вы и что делаете в любую данную минуту»<sup>12</sup>.

В FAVI используют другую метафору, описывающую смену парадигмы. Традиционная практика состоит в том, говорят в компании, чтобы заглянуть на пять лет вперед и составить план на следующий год. В FAVI полагают, что лучше мыслить, как мыслят крестьяне: загадывать на двадцать лет, а строить планы только на завтрашний день. Надо заглянуть

очень далеко вперед, чтобы решить, какие фруктовые деревья посадить или какие злаки посеять. Но планировать в начале года точную дату сбора урожая не имеет смысла. Как бы мы ни старались, мы не сможем проконтролировать погоду, всхожесть семян, состояние почвы. Все это живет своей жизнью вне нашего контроля. Фермер, неуклонно придерживающийся жесткого плана, вместо того чтобы прислушиваться к окружающему миру, примеряться к нему, очень скоро начнет голодать.

Как это выглядит в организационной практике? Как организации могут научиться *ощущать и реагировать*?

### Рабочие решения и быстрая смена итераций

Парадигма *предвидеть изменения и контролировать ситуацию* естественным образом подталкивает к поиску идеальных решений. Если будущее можно предсказать, тогда надо выработать решение, обеспечивающее наилучшие результаты в предвиденном будущем. Предсказания имеют смысл в *сложном* мире, но теряют всякий смысл и значение в мире *комплексном*. Жан-Франсуа Зобрис, глава FAVI, нашел глубокую метафору, объясняющую это различие. Самолет вроде «Боинга-747» — это *сложная* система. В нем миллионы деталей, и они должны безупречно работать все вместе. Но работа эта поддается планированию: если заменить одну из деталей, можно представить себе все последствия такого действия. Миска со спагетти — это *комплексная* система. Хотя в ней насчитывается всего несколько десятков составляющих, невозможно предсказать, что произойдет с остальными спагетти, если потянуть за одну из торчащих из миски макаронин.

**В сложных системах имеет смысл постараться выработать наилучшее решение. В комплексных системах нужны рабочие решения и быстрая смена итераций.**

Прогнозы дают успокаивающее ощущение контроля. Но в действительности организации и мир стали *комплексными* системами. В таких системах уже бессмысленно предсказывать будущее, а потом анализировать различные подходы к *наилучшему* решению. Занимаясь этим по привычке, мы лишь тратим понапрасну время и силы, создавая иллюзию контроля и совершенства. Бирюзовые организации заключили мирный договор с окружающей комплексной реальностью: по условиям совершенство ускользает от нас. В Бирюзовой парадигме открыто ищут не *лучшее из возможных*, а *действенное* решение, работающее, быстро

применимое на практике. С появлением новой информации к решению можно вернуться, пересмотреть его и улучшить в любом нужном направлении.

Эти принципы лежат в основе бережливого производства (lean manufacturing) и гибкой разработки программного обеспечения (agile software development), двух подходов, революционных каждый в своей области. Процессы управления в Holacracy и процесс принятия решений в Buurtzorg показывают, что они могут протекать в любой части организации. В обоих случаях принимается рабочее решение, то есть такое, которое, по общему мнению, не ухудшит дела. Принятие его не откладывается, потому что кому-то кажется, что нужно собрать больше данных или провести более тщательный анализ, чтобы принять лучшее решение. Ведь решение можно пересмотреть в любое время, если появится новая информация или кому-то придет в голову идея получше<sup>13</sup>. Если вернуться к аналогии с ездой на велосипеде, вместо попыток вычислить правильный угол наклона руля велосипедист сразу же садится и начинает движение с кажущимся правильным углом наклона, а потом крутит руль по мере необходимости.

Компании, делающие много мелких поправок курса вместо нескольких могучих рывков, двигаются к цели гораздо быстрее и легче. Нет нужды тратить силы на поиски предположительно лучшего решения, не уходит время на ожидание важных сведений и большей определенности ситуации. Не менее важно и то, что небольшие решения удобнее пересматривать, к ним можно часто возвращаться и легче поправить ошибочно принятое (для сравнения: потратив множество усилий на определение *наилучшего* решения, мы прикипаем к нему душой и не в силах расстаться с ним гораздо дольше, чем того требуют обстоятельства, оказавшиеся совсем не такими, как планировалось). В конце концов, парадоксальным образом, отбросив иллюзию контроля над ситуацией, данную нам прогнозами на будущее, мы начинаем чувствовать себя гораздо спокойнее, увереннее и учимся работать с реальным миром, непрерывно разворачивающимся перед нами.

### Отказ от плановых показателей

В Бирюзовых организациях нет никаких устанавливаемых наверху плановых показателей. Может быть, вы помните, что сотрудники отдела продаж в FAVI не имеют планов. На Эволюционной Бирюзовой стадии развития постановка таких целей кажется проблематичной по как минимум трем причинам. Постановка целей основана на предположении, что мы можем предвидеть будущее; внешние цели уводят нас от нашей внутренней

мотивации; запланированные цели сужают наши способность улавливать открывающиеся новые возможности.

Жизнь по природе своей комплексна, случаи и обстоятельства меняются так быстро, что плановые цели ставятся практически наугад. Спустя год после установления цели она в большинстве случаев превращается в произвольный набор цифр — или настолько легко достижимый, что цель обесмысливается, или же настолько нереальный, что люди должны хитрить, чтобы цифры сошлись. Все это в долгосрочной перспективе наносит большой ущерб компании.

Плановые показатели также меняют наше поведение не в лучшую сторону. В большинстве компаний есть всем известный секрет: менеджеры обязательно тратят оставшиеся на конец года неиспользованные бюджетные средства, иногда совершенно бессмысленно и бесцельно. Они боятся, что, раз они в этом году не истратили все деньги, на следующий год им урежут фонды. Сотрудники отдела продаж, рано выполнившие план (допустим, к сентябрю), прекращают продавать до января. Они боятся, что, раз в этом году они настолько превысили план продаж, на следующий год план увеличат. Если не ставить целей заранее, то все эти игры прекращаются. Сотрудники наслаждаются свободой, и внутренняя мотивация подсказывает им, как выполнить работу максимально хорошо.

В самоуправляющихся организациях люди могут, если это им кажется полезным, назначить цели заранее сами себе, примерно так же, как бегун-любитель подстегивает себя, все увеличивая и увеличивая собственные рекорды. В FAVI рабочие сами устанавливают нормы времени по обработке изделий и соизмеряют с ними свои производственные показатели. Коллеги в Morning Star устанавливают плановые цели в рамках той части процесса переработки томатов, за которую они отвечают, чтобы стимулировать непрерывное улучшение всего процесса. Они измеряют показатели, сравнивают их с поставленными целями, анализируют основные причины (root causes), экспериментируют с новыми идеями. Цели ставятся в основном локально, для одной машины или для одного участка процесса, где результаты можно предсказать с определенной уверенностью.

**Жизнь нацелена на поиск того, что работает. <...> Способность непрерывно изменяться, искать то, что работает прямо сейчас, необходима любому организму для выживания.**

**М. Уитли, М. Келлнер-Роджерс**

Но даже если мы назначаем себе цели сами, приходится быть очень осторожным, чтобы не заиклиться на них, не закрыть для себя что-то

новое и неожиданное, не проглядеть знаки иного, желающего развернуться перед нами будущего. Ставя цели, мы о нем и не подозревали. Верно понятые плановые цели похожи на карты, ведущие нас к одному возможному будущему. Но ценность их становится проблематичной, если мы упорно придерживаемся заданного курса даже после того, как обстоятельства изменились и новая дорога может оказаться более многообещающей. Об этом хорошо говорят Маргарет Дж. Уитли и Майрон Келлнер-Роджерс:

«В постоянно развивающемся мире... мы не можем начинать с конца: представлять себе будущее в мельчайших деталях, а потом начинать планировать назад, отталкиваясь от этого представленного нами будущего.

Вместо этого нам надо начать сначала, очистить наши намерения, с готовностью принять возможность приключений. Мир просит нас меньше сосредотачиваться на том, как заставить что-то соответствовать нашим представлениям, и больше сосредотачиваться на том, как мы можем объединиться друг с другом, как мы можем войти в область эксперимента, а затем понять, что из него вышло. Мир просит от нас не столько планирования, сколько участия»<sup>14</sup>.

Упрощение бюджетирования, отказ от контроля за отклонениями

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

**Вуди Аллен**

Многие традиционные организации ежегодно проходят через нелегкий бюджетный цикл. Производственные и коммерческие подразделения в восходящем порядке предоставляют свои данные и прогнозы на следующий год. Топ-менеджмент детально изучает итоговые результаты и чаще всего находит, что в них как-то мало амбиции. В нисходящем порядке от боссов к департаментам следует распоряжение увеличить цифры. Иногда требуется еще несколько раундов процесса, прежде чем собранные данные получают одобрение топ-менеджмента. К этому времени рядовые сотрудники уже потеряли всякую веру в достижимость навязанных им цифр (если только им не хватило хитрости спрятать кое-какие источники дохода и резервы от боссов). Далее бюджет поступает в полное распоряжение главного финансового директора. Он месяц за месяцем отслеживает разницу между планом и реальностью. Менеджеров, не дотягивающих до плана, призывают к ответу за то, что их результаты не соответствуют нужным цифрам. Начинаются неприятные дискуссии, масса

рабочей энергии уходит на то, что оправдаться, сославшись на плохие рыночные условия или плохую работу другого департамента.

В новаторских организациях, описанных в этой книге, подходят к делу проще.

Бюджет устанавливается, только если прогноз нужен для информационной поддержки важного решения. В FAVI, например, команды делают приблизительные прикидки на каждый месяц наступающего года для заключения контрактов на сырье. Помимо этого, многие из описанных компаний не составляют вообще никакого бюджета. Sun Hydraulics не планирует бюджет (если только того не требует совет директоров, и тогда бюджет составляется в виде наброска на одну страницу). Команды Buurtzorg не делают каких-либо значительных закупок или капиталовложений, поэтому не заботятся о бюджете вовсе. На высшем уровне Buurtzorg просто оценивает ожидаемые денежные поступления, чтобы понять, скольким новым командам можно дать старт. Новой команде может потребоваться около года для того, чтобы выйти в ноль, и компании надо убедиться, что она не взорвется, если одновременно начнет работать слишком много команд.

Если бюджет установлен, его не подстраивают сверху. Независимо от того, какие цифры приняли команды в качестве бюджета. В некоторых компаниях команды оспаривают бюджеты друг друга, но никто не может заставить команду изменить свои цифры. В Morning Star, например, подразделения представляют свои бюджеты и планы капиталовложений специальной бюджетной команде, созданной на добровольной основе из представителей всех подразделений. Она задает вопросы по поводу цифр, а также собирает мнения и предложения. AES использует такой же процесс.

Бюджеты используются для принятия решений, а не для отслеживания показателей исполнения. Компании, составляющие бюджет, такие как FAVI или Morning Star, выяснили, что нет никакого смысла отслеживать разницу между прогнозами и реальностью, и не тратят на это силы.

**Я никогда не беспокоюсь о будущем. Оно настает достаточно быстро.**

**Альберт Эйнштейн**

В управленческом манифесте FAVI есть довольно ехидное замечание, хорошо отражающее различие старого и нового подхода к составлению бюджета: «Когда мы думаем по-новому, мы нацелены на то, чтобы *делать деньги, не зная, как мы их делаем*, что прямо противоположно старому



мышлению, где цель состоит в том, чтобы *терять деньги, точно зная, как именно мы их теряем*». FAVI — предприятие закрытого типа, там нет необходимости отчитываться перед внешними акционерами. Пример Sun Hydraulics показывает, что отсутствие бюджета возможно и в случае котируемой компании. CEO Sun Hydraulics Аллен Карлсон объясняет:

«После первого выпуска акций (IPO) в январе 1997 г. нам пришлось внимательнее отнестись к цифровым прогнозам. <...> Рынок наказал нас, когда мы пропустили один квартал в 1999 г. после перехода на новую систему производства. Мы сказали: “Послушайте, мы не можем предсказать, что будет с экономикой, мы понятия не имеем, как у нас будет с заказами через год. <...> Мы не ведем дело по цифрам. Цифры отражают только цифры, хотя мы можем, конечно, дать вам представление о предполагаемых доходах на будущий квартал”. Таким образом, мы прекратили делать ежегодные прогнозы и перешли на ежеквартальные <...> Мы понимаем, что наша эффективность и производительность в долгосрочной перспективе — результат того, что мы ежедневно и день за днем делаем все хорошо и правильно»<sup>15</sup>.

Большинство лидеров бизнеса на сегодняшний день, оставшись без бюджета и прогнозов, почувствуют себя голыми и беззащитными. Я спросил у Карлсона: «*Как вы, обходясь без прогнозов, оцениваете и сравниваете показатели исполнения? Например, откуда вы знаете, что ваши коллеги в Германии (где есть завод Sun Hydraulics) хорошо работали в прошлом году, если у вас нет целей для сравнения?*» Ответ убил наповал:

«Да кто это вообще знает? Кому это нужно? Они все много и тяжело работали, старались сделать все как можно лучше. У нас повсюду работают хорошие люди, и, если мне понадобится какая-то оценочная ведомость, я, вероятно, просто взял на работу не того человека. Вот так мы и действуем. <...> Если бы я был главой отдела продаж Sun Hydraulics в США и вы бы спросили меня о прогнозе, я ответил бы: понятия не имею! Каким образом я могу его составить? <...> Ведь по большому счету слишком многое в итоге оказывается вне нашего контроля. <...> Невозможно предсказать непредсказуемое»<sup>16</sup>.

#### Управление изменениями

Ранее в этой главе мы обсуждали, что новаторы из Бирюзовых организаций никогда не говорят о конкуренции. Есть еще два термина, с которыми я ни разу не сталкивался во время моего исследования:

*изменение и управление изменениями.* Если вдуматься, это невероятно! Каждый менеджер знает, как трудны изменения для организации. Это одна из самых обсуждаемых и одновременно нерешаемых проблем нынешней системы управления. Появилась целая отрасль экспертов и консультантов по управлению изменениями, призванных направлять руководителей на пути перемен. Однако у новаторов из Бирюзовых организаций, описанных в этой книге, перемены, похоже, происходят самым естественным образом и непрерывно. Судя по всему, изменения там не нуждаются в каком-то специальном внимании, приложении усилий или управлении. Каким же образом это происходит?

В машинной Оранжевой парадигме организации мыслятся как неодушевленные, статичные системы — коробки, сложенные в пирамиду. Статические системы не обладают способностью меняться. Для перемен к системе должна быть приложена сила снаружи. Изменения в такой системе представляют собой не непрерывный поток, постоянно проявляющуюся способность системы, а однократное движение из пункта А к пункту Б, от одного статичного состояния к другому.

**Люди не противятся изменениям. Они противятся тому, чтобы их изменяли.**

### **Питер Сенге**

Перемены в такой картине мира представляются досадной необходимостью. Мы пытаемся уменьшить необходимость перемен, предсказывая и контролируя будущее. Мы пытаемся спланировать сюрпризы, которые преподносит нам жизнь. Мы молимся о том, чтобы мир вокруг нас не выходил за границы бюджета и стратегического плана. Когда же это происходит, мы зачастую прячем голову в песок, мы не можем представить себе, что мир настолько жесток, что лишил всякого смысла построенные нами планы. А подняв голову снова, мы замечаем, что, пока мы слепо держались установленного плана, мир вокруг изменился, и нас еще больше пугает то, что мы видим. Теперь нам придется нагонять упущенное время и поневоле совершить необходимые изменения.

Нам будет тяжело, говорим мы себе, но, как только мы совершим изменение, как только мы достигнем пункта Б, все опять будет прекрасно. Нам нужно обновить организацию, как обновляют машину, переставить людей с места на место, чтобы они соответствовали новому чертежу. Но люди, что неудивительно, сопротивляются, когда их переставляют с места на место. Чтобы сломить сопротивление, организации часто вынуждены играть на страхах, рассказывать пугающие истории о том, как враждебный,

полный конкурентов мир вокруг угрожает нашему существованию и что ждет нас, если ничего не изменится.

В мире, где организации управляют сами собой, где они живые системы, нет необходимости вызывать в них перемены внешним воздействием. Живые организмы обладают внутренней способностью ощущать изменения в окружающей среде и адаптироваться к ним изнутри. В лесу нет деревьев-боссов, планирующих и диктующих остальным, что делать, если не хватает дождей или весна пришла рано. Вся экосистема реагирует на изменения мгновенно и разнообразно. Точно так же относятся к изменениям в Бирюзовых организациях. Людям дана свобода действовать так, как они считают нужным, они не коробки, сложенные в статичную пирамиду, не заперты в границах должностных инструкций, не связаны цепочками отчетности, не отделены барьерами функциональных подразделений. Люди способны творчески реагировать на удивительную способность жизни сложно и нелинейно раскрываться на наших глазах. Изменения в организации исходно заданы, они происходят естественно, повсеместно, непрерывно и по большей части без всякого труда и усилий.

Если в вашей организации начнут использовать Бирюзовые процессы, ее способность иметь дело с изменениями покажет, как далеко вы зашли на этом пути. Если перемены все еще требуют внимания, если это предмет обсуждения, смотрите на это как на повод расспросить коллег: *Где именно мы цепляемся за машинную парадигму? Как нам помочь нашей организации полностью выразить себя в качестве живой системы?*

Клиенты, поставщики и информационные потоки

Когда организация всерьез относится к заявленной цели существования, мы не можем ограничить ее круг интересов ее собственными рамками. Он естественным образом включает в себя поставщиков и клиентов, присоединяющихся к организации на полном приключений пути к заявленной цели.

Patagonia, например, работает только с поставщиками одежды, придерживающимися экологически безупречных стандартов производства. RHD отдает предпочтение поставщикам, поддерживающим высокие стандарты профессиональной этики в общении с сотрудниками. Поставщики выбираются не только по цене и качеству, но и по тому, насколько совпадают с эволюционной целью организации.

Бирюзовые организации часто стремятся вовлечь в осознание собственной цели своих клиентов. Выше мы обсуждали, что Patagonia, например, обращается к своим покупателям с призывом увеличивать срок

службы одежды, чинить ее, использовать повторно, отправлять на переработку. Специальный «комитет по измам» (ism committee) в RHD учит иметь дело с открытыми и скрытыми формами расизма, сексизма и прочих «измов», причем не только у коллег. Они обучают социальным навыкам и некоторых клиентов, живущих в домах и убежищах. Только включив клиентов в процесс достижения собственной эволюционной цели, организация может в полной мере следовать призванию — помочь людям зажить самостоятельной и достойной жизнью.

Выход за границы организации, подключение поставщиков и клиентов не всегда легко дается. Это требует публичного и ясного заявления о намерениях, полной открытости в том, какие положения защищает организация, во что она верит, чего требует от поставщиков и клиентов. Не каждому поставщику нравится тщательная проверка со стороны, активное провозглашение своей позиции отпугивает клиентов. Но наиболее трудно другое: когда цель высока, невозможно быть открытым для посторонних и при этом скрывать, *каким образом* организация преследует свои высокие цели. Часто мы секретничаем не только потому, что боимся конкурентов, а еще и потому, что попросту чувствуем себя неловко, открывая свои внутренние дела придирчивому взгляду извне. Но, если цель наша осмысленна и эволюционна, мы выиграем гораздо больше, доверившись внешнему миру. Он может помочь нам как отзывами, так и собственным опытом. Patagonia пошла по этому пути с помощью программы «Хроника наших следов на земле» (The Footprint Chronicles), призванной обеспечить полную открытость всей цепочки поставок компании. Кейси Шиэн, нынешний CEO Patagonia, рассказывает, через что пришлось пройти компании, и о неожиданных последствиях инициативы:

«Примерно четыре года назад мы взяли за основу то, что традиционно называется отчетом о социальной ответственности корпорации, и выложили все это онлайн под названием “Хроника наших следов на земле”. <...> Мы просто установили на фабриках камеры, диктофоны и фотоаппараты, объяснив, что хотим показать клиентам, как все делается, в каких условиях, как влияет наша транспортировка и водопотребление на общий выброс углекислого газа в атмосферу. “Хроника” рассказывала, что хорошо, что плохо, в том числе о самых неприглядных сторонах того, что мы делаем. Сейчас отслеживаются около 40 стилей нашей продукции, дающих представление о производстве сотен стилей нашего ежегодного сезонного товара.

Фабрики сначала, как и любой из нас на их месте, сомневались, стоит

ли идти на такую полную открытость. Однако <...> случилось вот что: наши клиенты — биологи, специалисты по вопросам эффективности производства — стали писать нам на электронную почту и подавать идеи насчет того, как сделать лучше и в области производства, и в области транспортировки готовой одежды. Это был потрясающий обмен мнениями, и он сразу позволил понять, насколько интерактивна сеть и насколько быстро там приходит отклик. Мы многому научились. Это был совершенно новый подход к открытости, не похожий ни на что прежде известное. “Боже, нет, я не могу говорить о том, как я веду бизнес, я не могу выносить сор из избы. Вдруг кто-нибудь мне навредит или обидится на меня?” Но чем более мы честны, открыты и откровенны относительно наших дел, тем больше клиентов хотят присоединиться к нам в стремлении стать лучшими гражданами планеты»<sup>17</sup>.

Я верю, что вскоре мы увидим, как все больше и больше компаний выбирают принципиально новый уровень честности в отношениях с внешними партнерами, помогающими в реализации их высокой цели. Если страхи эго контролируются, то необходимости в пиар-полировке гораздо меньше, нет и настоящей потребности скрывать каждый промах. Партнерам со стороны можно доверять взглянуть пристальнее и глубже в дела организации. Клиенты могут участвовать в совещаниях, прислушаться к требованиям эволюционной цели организации; общие собрания могут транслироваться вживую по интернету (обычная практика в компании Zappos.com, например). Или, как это делается в Patagonia, компании могут записывать на видео свои основные процессы производства и выкладывать их онлайн. HolacracyOne разработала программу для внутренней сети под названием Glassfrog<sup>[17]</sup>, демонстрирующую обязанности и взятую на себя ответственность сотрудников, структуру организации, заметки с совещаний и показатели. Традиционно такого рода сведения считаются секретными и недоступными для рядовых сотрудников. В HolacracyOne предпочли все выложить открыто и онлайн. Любой человек со стороны может узнать, кто за что отвечает, прочесть протоколы последних совещаний или взглянуть на внутренние цифры компании.

#### Управление целеустремленностью

Организации, как и люди, их составляющие, могут иметь определенное настроение<sup>18</sup>. Я знаю организации или подразделения внутри организаций, живущие в состоянии унылой покорности, другие источают обиду и страх, а иных переполняет энтузиазм. Психология,

неврология и древняя мудрость вместе учат нас, каждая по своему, как сильно настроение и эмоции могут ограничить или, напротив, увеличить наши достижения. Под действием разочарования мы готовы сдаться и бросить начатое. Гнев заставляет нас наносить ответный удар, жаждать мести. Энергичное настроение располагает метить выше, идти дальше.

Настроение определяет, что нам кажется возможным, под его влиянием мы выбираем способ действовать, оно склоняет ко многому. Сознательное управление настроением организации — одно из самых мощных (но часто не замечаемых) орудий. С его помощью мы можем достичь (или не достичь) общей цели. Только не следует проецировать наши индивидуальные желания на организацию. Наша личность имеет тенденцию чаще склоняться к одним настроениям, реже — к другим. Некоторые люди предпочитают на работе атмосферу игры и веселья, другие — серьезность и сосредоточенность. Важно вот что: *какое настроение лучше всего послужит организации в данный момент и таким образом, чтобы мы смогли достичь высокой цели?* Это может быть и веселье, и концентрация, но, возможно, и нечто иное: благоразумие, радость, гордость, забота, благодарность, удивление, любопытство или твердость.

Предположим, вы чувствуете, что это благодарность. Благодарность — сильная эмоция. Мы довольны. Мы можем временно прекратить поиски, на данный момент у нас есть все, что нужно. Из этого ощущения полноты естественным образом вырастают другие эмоции. Скорее всего, мы будем веселы, щедры, будем относиться к другим с заботой и любовью.

Как можно сознательно культивировать на рабочем месте столь сильное и могущественное чувство? Необходимы особые процессы, чтобы пробудить такое настроение.

В FAVI вот уже несколько лет поддерживают прекрасную практику празднования благодарности. Каждое собрание в компании начинается с того, что каждый участник по очереди делится с остальными короткой историей о ком-то, кого он недавно благодарил или поздравлял.

Помните «дни благодарности» в компании Ozvision? Каждый сотрудник там получает дополнительный свободный день и \$200 в конверте. Он может потратить их на то, чтобы выразить благодарность кому-то важному в своей жизни. По возвращении на работу сотрудники рассказывают о том, что произошло с ними в этот день, всем своим 40 коллегам. Накапливаясь в памяти, эти истории создают со временем в организации мощный дух благодарности.

В Берлинской школе ESBZ по пятницам проходят «часы благодарности». Они тоже питают соответствующее настроение. Каждая маленькая история о чьей-то доброте, смелости, заботливости или профессионализме, рассказанная всем в микрофон, — это нить благодарности. Из таких нитей ткется богатый гобелен прекрасного духа этой школы, ее исключительной культуры обучения. Собрания отдельных подразделений школы теперь тоже используют этот процесс и тоже всегда начинаются с похвал в чей-либо адрес.

В BerylHealth, компании из Техаса, предоставляющей услуги колл-центра и некоторые другие услуги медицинским учреждениям, нашли свой вариант процесса, используемого в Берлинской школе. Вместо того чтобы собираться всем вместе физически, сотрудники используют цепочку электронных писем, стартующую в определенное время по пятницам — поэтому процесс носит название «Хорошее по пятницам» (Good Stuff Friday). Один из коллег посылает письмо всем сотрудникам с благодарностью другому коллеге или другому отделу за что-то, что произошло на неделе, а иногда просто делясь хорошей новостью. Первое письмо неизменно вызывает лавину благодарности и признательности. Процесс весьма способствует укреплению сообщества коллег и завершает рабочую неделю на прекрасной ноте<sup>19</sup>.

#### Предназначение личности и цель организации

Устремление к высшей цели отдельной личности и предназначение организации идут рука об руку. Они необходимы друг другу для процветания. Большинство ныне существующих организаций сосредоточены на своем инстинкте самосохранения, на доходах, поэтому вряд ли их можно считать местом, где люди могут следовать своему призванию и высоким целям. В таком месте сотрудники думают о работе тоже исключительно в терминах выживания — это способ получить зарплату и оплатить счета. Если же, напротив, коллег призывают вслушиваться и вдумываться в высокую цель деятельности организации, они с большой вероятностью начнут исследования и в области своего собственного призвания: *совпадает ли цель организации с моей личной целью в жизни? То ли это место, где я призван работать? Что мне на самом деле хочется делать прямо сейчас? Поможет ли это место работы мне выразить себя? Поможет ли оно мне расти и развиваться?*

Когда личная цель и цель организации резонируют друг с другом и укрепляют друг друга, начинают происходить удивительные вещи. Когда работа и призвание совпадают, то, как говорит теолог Фредерик Бюхнер,

работа становится местом, «где ваше глубокое счастье встречается с глубокой потребностью мира». И тогда нас переполняет благоволение к миру и окружающим, у нас словно вырастают крылья. Работа в той области, где мы чувствуем нашу силу, дается словно бы без всякого труда, мы чувствуем, что можем сделать столько, сколько никогда не могли раньше.

**Наше глубочайшее призвание — это рост нашей подлинной личности, не важно, совпадает она или нет с образом того, чем мы должны быть. Следуя своему призванию, мы не только обретаем радость, к которой стремится каждый человек, но и находим свой путь истинного служения в мире.**

### **Паркер Палмер**

Подбор кадров, повышение квалификации и служебная аттестация в Бирюзовой организации становятся этапом, естественным образом позволяющим оценить, насколько совпадают наше личное предназначение и организационная цель. Возьмем прием на работу. В предыдущей главе описывалось, что Бирюзовые организации во время этого процесса следуют трем пунктам. Кандидат должен соответствовать, во-первых, исполняемым обязанностям (традиционное профессиональное и поведенческое интервью), во-вторых, организации (ее ценностям и процессам самоуправления), в-третьих, цели деятельности и существования организации. Нельзя осмысленно соответствовать высокой цели, если она каким-то образом не соприкасается с личными устремлениями. Ниже приведены несколько вопросов; их можно добавить к собеседованию при приеме на работу.

Как вы представляете себе ваш жизненный путь? Каким образом работа здесь может совпасть с вашим призванием, вашим ощущением того, что вы призваны сделать в этом мире?

Какой из аспектов цели нашей организации отзывается в вас сильнее всего? Какой свой особый талант или дар вы можете предложить организации на нашем совместном пути?

В конечном итоге обе стороны собеседования пытаются найти для себя ответ на главный вопрос: *готовы ли мы идти дальше вместе?*

Разговор, вызванный этими вопросами, приобретает достаточную глубину и помогает как возможному будущему сотруднику, так и организации узнать больше друг о друге. Процесс приема на работу становится не просто взаимной оценкой, но самопознанием. Многие



Бирюзовые организации отмечают, что у них этот процесс занимает заметно больше времени, чем принято. Иногда они идут на то, чтобы замедлить собственный рост, держа вакансию открытой, пока не найдут человека, соответствующего не только предполагаемым обязанностям, но и структуре организации, а также цели ее существования.

Вопросы при приеме на работу могут быть заданы и во время ежегодной оценки результатов деятельности. В Heiligenfeld, сети психиатрических клиник в Германии, в обсуждения включены два удивительно простых вопроса:

Участвует ли мое сердце в том, чем я занят на работе?

Чувствую ли я себя на своем месте?

Вопросы о личной цели и призвании задать просто, но ответ на них может быть труден. Организации могут поддерживать людей на пути самопознания. Распознать жизненное предназначение помогает индивидуальный коучинг. На семинарах обучают методикам сторителлинга или управляемых видений.

**Организации могли бы добиться намного большего, если бы полагались на жажду творчества. Она пробуждается, когда мы объединяемся с окружающими, от замысла к замыслу. Очень многие из нас хотели бы стать чем-то большим, нежели есть. Очень многие из нас страстно желают узнать, кем мы могли бы стать все вместе.**

**М. Уитли, М. Келлнер-Роджерс**

В большинстве нынешних организаций обеспокоены тем, чтобы дело спорилось, а не тем, чтобы сотрудники выясняли свое призвание (в таких бездушных организациях многие сотрудники просто постесняются задавать друг другу вопросы о чем-то настолько личном, как призвание). И все же индивидуальное предназначение и цель организации идут рука об руку. Поистине удивительные вещи происходят, когда индивидуальное предназначение и цель организации находят взаимный отклик и начинают дополнять друг друга. Чем более ясна и понятна цель организации, тем больший отклик она находит. И чем больше людей узнают о своем призвании, тем больше энергии они могут вложить в работу, которую организация призвана выполнить исполнить в этом мире.

Внимание к эволюционной цели организации: итоги

Не только книга Джека Уэлча обещает сделать из нас победителей. Возьмем самые прославленные бестселлеры в области бизнеса за

последние 20 лет: «Семь навыков высокоэффективных людей»[18] (The Seven Habits of Highly Effective People), «В поисках совершенства»[19] (In Search of Excellence), «Построенные навечно»[20] (Built to Last), «От хорошего к великому»[21] (From Good to Great), «Конкурентное преимущество»[22] (Competitive Advantage). Сами названия говорят о том, что считается в бизнесе основными целями: быть успешным, побить конкурентов, прорваться наверх<sup>20</sup>. С этой точки зрения, прибыль и доля рынка и есть самая суть бизнеса. Обязанность менеджера не в том, чтобы служить некоей цели, нужной миру, а в том, чтобы максимально увеличить стоимость акций.

Выше мы рассматривали постепенное проявление новой точки зрения, новой *модели заинтересованных сторон*. В рамках этой модели компании несут ответственность не только перед акционерами-инвесторами, но и перед клиентами, сотрудниками, поставщиками, местным сообществом, природой и т. д. Лидеры организации обязаны найти компромисс между зачастую конфликтующими нуждами всех заинтересованных сторон так, чтобы в долгосрочной перспективе все остались довольны. Ряд весьма успешных компаний, таких как Whole Foods и Southwest Airlines, — живые примеры сбалансированной точки зрения. С эволюционной точки зрения, модель заинтересованных сторон (Плюралистическая Зеленая модель) — явный шаг вперед по сравнению с более ограниченной моделью акционеров (Конкурентной Оранжевой). Но организация и в такой модели по-прежнему мыслится как некий предмет: его нужно подталкивать, чтобы заставить служить интересам всех.

На следующей ступени, Эволюционной Бирюзовой, смотрят на организацию уже не как на некую собственность, даже разделенную на равные части, чтобы в равной мере служить различным заинтересованным сторонам. Организация мыслится как энергетическое поле, возникающий потенциал, форма жизни, превосходящая всех заинтересованных лиц вместе взятых. Она стремится развиваться в сторону собственной уникальной эволюционной цели. В этой парадигме никто *не управляет* организацией, даже если речь идет об основателе или законном владельце. Мы всего лишь *управляющие* организацией, посредники, внимательно вслушивающиеся в ее глубокий творческий потенциал, чтобы помочь организации совершить свою работу в этом мире.

Такой взгляд настолько нов и необычен, что мы, вероятно, пока не в состоянии в полной мере осмыслить его последствия. Например, как может кто-то «владеть» организацией или акциями организации, если она представляется нам энергетическим полем или формой жизни?

Сегодня организациями владеют инвесторы. Возможно, нам придется разработать новые законы, отводящие инвесторам нужное место и отдающие должное автономии организаций.

### **Работа — это любовь в действии.**

#### **Питер Кэдди**

Безусловно, многое еще предстоит изучить и понять, но организации-новаторы, описанные в этой книге, демонстрируют нам отработанный комплекс процессов, позволяющих уделить должное внимание эволюционной цели организации. В таблице ниже кратко изложена суть этих процессов, контрастирующих с господствующей сейчас Оранжевой точкой зрения на управление организацией.

В конечном итоге позволение организации следовать собственному импульсу развития — это огромное облегчение. Нам больше не надо предвидеть будущее, чтобы разработать идеальную стратегию, нам не надо силой проводить изменения, не надо составлять детализированные бюджеты и подстегивать себя, если мы не дотягиваем до назначенных цифр. Мы получаем возможность быть партнерами жизни и услышать зов того нового, что хочет появиться с нашей помощью на свет. Об этом хорошо сказано в книге Маргарет Дж. Уитли и Майрона Келлнера-Роджерса «Более простой путь» (A Simpler Way):

«Самоорганизующийся мир — очень странное для нас место. <...> Нам не нужно быть организаторами. Нам не нужно проектировать. <...> Мы можем отказаться от мысли... что мы ответственны за все формы организации, что именно на нас возложена эта... трудная, кропотливая работа — дать возможность чему-то появиться. Мы можем отказаться от мысли, что без нас ничего не произойдет. Мир сам знает, как себя создавать. Мы для него хорошие партнеры в этом деле. Или можем ими стать»<sup>21</sup>.

### **Оранжевые процессы**

#### **Бирюзовые процессы**

##### *Понятие о цели*

— Основная цель — самосохранение организации (не имеет значения,

что значит ее задачей)



— Организация мыслится как живое существо со своей собственной эволюционной целью

### *Стратегия*

— Стратегический курс разрабатывается высшим руководством



— Стратегия возникает естественным путем из коллективного разума самоорганизующихся команд сотрудников

### *Принятие решений*

— Не существует процессов, призванных обеспечить внимание к цели деятельности и существования организации, принятие решений регулируется соотношением между инстинктом самосохранения и страхом перед конкурентами



— Процессы, помогающие услышать и осмыслить призыв цели деятельности и существования организации.

— Каждый сотрудник считается чувствительным прибором, реагирующим на изменения внутри и вне организации.

— Процессы в больших группах.

— Медитация, визуализация и другие эзотерические практики.

— Немедленный ответ на требования извне

### *Конкуренция*

— Конкуренция — это враги, заставляющие действовать



- Конкуренция особого значения не имеет.
- «Конкуренты» приглашаются следовать вместе к высокой цели

### *Рост и доля рынка*

- Главные двигатели успеха



- Имеют значение только в той мере, в какой помогают достижению эволюционной цели организации

### *Прибыль*

- Опережающий индикатор



- Запоздывающий индикатор: появляется естественным путем, если все идет правильно

### *Маркетинг и разработка продукта*

- Снаружи внутрь: предложение определяют опросы потребителей, сегментация.
- Создание новых потребностей для потребителей по мере необходимости



- Изнутри наружу: предложение диктуется целью деятельности и существования организации.
- Направляется интуицией и чувством прекрасного

### *Планирование, бюджетирование и контроль*

- Основаны на принципе «предвидеть изменения и контролировать ситуацию».
- Трудные циклы среднесрочного планирования, годовых и месячных

бюджетов.

- Строго придерживаться плана — любые отклонения требуют объяснений, стратегические просчеты должны быть ликвидированы.

- Амбициозные цели в цифрах для мотивации сотрудников



- Основаны на принципе «ощущать и реагировать».

- Отсутствие или радикальное упрощение бюджета, отказ от отслеживания отклонений.

- Действенные, рабочие решения и быстрое их выполнение вместо поиска идеальных решений.

- Постоянное ощущение того, что представляется необходимым.

- Отказ от заранее запланированных показателей

#### *Управление изменениями*

- Полный набор инструментов управления, позволяющих организации изменить состояние А на состояние Б



- «Изменение» более не предмет для обсуждения, потому что организация непрерывно адаптируется к окружающему миру изнутри

#### *Поставщики (и полная открытость цепочки поставок)*

- Поставщики выбираются исходя из критериев цены и качества.

- По умолчанию предполагается полная секретность действий организации по отношению к окружающему миру



- Поставщики выбираются по принципу соответствия цели деятельности и существования организации.

- Полная открытость организации взгляду извне, предложениям, помогающим достичь цели организации

#### *Управление настроением*



— Сознательное внимание к тому, какое настроение лучше всего поможет достичь цели деятельности и существования организации

### *Личная цель*

— В обязанности организации не входит помогать сотрудникам определить, в чем состоит их личное призвание



— Прием на работу, тренинги и оценки результатов обычно используются для изучения совпадения личного призвания с целью деятельности и существования организации

## Глава 2.7

### **Общие культурные черты**

Культура — как таблетка «Алка-Зельтцер», растворенная в стакане воды. Вы ее не видите, но она свое дело делает.

*Ганс Магнус Энценбергер*

В предыдущих трех главах внимание уделялось организационным структурам, системам, управленческим процессам и методам работы, то есть осязаемым элементам Бирюзовых организаций. В этой главе мы обсудим менее очевидный, но не менее значимый элемент — *организационную культуру*. Этот термин обычно используют, говоря об основополагающих представлениях, нормах и ценностях, разделяемых всеми сотрудниками организации. Проще говоря, культура — это то, как выполняется работа, когда люди об этом особо не задумываются. Это особая атмосфера. Ее улавливаешь, проходя по коридорам. Зачастую бывает сложно отметить что-нибудь конкретное, но все же что-то проявляется — например, в том, как обставлены офисы, о чем говорят сотрудники, встречаясь у кулера, о чем шутят, как общаются друг с другом руководители и подчиненные, как сотрудники реагируют на хорошие и плохие новости. Соучредитель компании Sun Hydraulics Боб Коски называет это *характером* организации:

«Я сужу о характере организации по двум вещам. Чтобы оценить ее

здоровье в краткосрочной перспективе, я прислушиваюсь, какого рода юмор — черный, жизнерадостный или никакой — гуляет по организации, и обращаю внимание на то, сразу ли сотрудники выстраиваются в очередь на выход, едва оканчивается рабочий день. Чтобы оценить долгосрочные перспективы организации или ее жизненную силу, я интересуюсь, как скоро она оправляется после ударов. Позволяет ли организация своим сотрудникам рисковать, чтобы они могли развить уверенность в себе, что помогает быстрее восстанавливаться после неудач? Поддерживает ли, ободряет ли организация тех, кто переживает трудности? Есть ли у организации большие цели? Поощряет ли она корпоративную культуру доверия и позволяет ли сомневаться в устоявшейся практике работы, даже если такое сомнение выглядит как недоверие?»<sup>1</sup>

Вопросы, сформулированные Бобом Коски, указывают на важность организационной культуры. Незаметно, но очень действенно культура создает или разрушает организации, способствует их бурному развитию или тормозит его. Бесчисленными научными исследованиями установлена прямая связь между культурой и результатами деятельности организации. Однако зачастую Оранжевые в своей конкурентной механической парадигме по-прежнему пренебрегают культурой как «надстройкой». В механической парадигме имеет значение только «базис», то, что позволяет сложному механизму организации функционировать должным образом. Интерес к «надстройке» рассматривается как нечто неуместное — кому интересна внутренняя жизнь винтиков машины? Руководители, использующие Оранжевые походы, часто приходят в замешательство от того, что разработанный ими идеальный план идет под откос из-за странного поведения людей (например, проблемы с коммуникацией, конфликты, сопротивление изменениям).

Поскольку мы люди, а не винтики, то наши представления, нормы и ценности во многом определяют наше поведение. Возьмем организацию, где все сотрудники считают, что вся информация должна распространяться свободно. Сравним ее с другой, где полагают, что информация — это власть и делиться ею следует только с тем, кому положено. Очевидно, что результаты работы этих двух организаций будут разными. Или представьте себе организацию, где принято винить других и жаловаться на них за глаза. Сравним ее с организацией, где нормой считается брать на себя четкие обязательства и улаживать разногласия один на один. Легко догадаться, какая из двух организаций будет более продуктивной и приятным местом работы.

Лидеры, смотрящие на мир через Зеленые очки, часто занимают прямо



противоположную позицию. Для них культура организации — ее главный актив, альфа и омега успеха. В Зеленой парадигме метафора для организации — семья, там все личное и все связано с взаимоотношениями. С этой точки зрения мало что в жизни организации может быть важнее — и приоритетнее в смысле затрат времени и денег — чем поддержание здоровых и благополучных семейных отношений.

Взаимодействие культуры, структур и мировоззрений: четыре квадранта

Кто в этом споре прав? Что лучше: опираться на осязаемые, материальные элементы организационной структуры или неосязаемую культуру? Хотя ответ исключительно важен из-за последствий для лидеров организаций, вопрос часто обсуждается без должной основательности. Кен Уилбер и его модель *четырёх квадрантов* (four quadrant) может обеспечить такому обсуждению прочную основу, если провести несколько простых, но действенных разграничений. Уилбер, основоположник интегральной теории (Integral Theory), раскрыл для нас глубокую истину о природе действительности: любой феномен обладает четырьмя гранями или аспектами, его можно рассматривать с четырех сторон. Чтобы понять явление лучше, его необходимо исследовать не только объективно извне (материальная, поддающаяся оценке внешняя сторона), но и прочувствовать его изнутри (нематериальная, внутренняя сторона мыслей, чувств, ощущений). Кроме того, явление необходимо рассматривать изолированно (индивидуальный аспект) и в более широком контексте (коллективный аспект). Как только мы всматриваемся в явление в совокупности всех его четырех аспектов, мы получаем то, что Уилбер называет *интегральным* восприятием действительности.

Идея Уилбера применительно к организациям означает, что должны учитываться: 1) мировоззрения и убеждения людей; 2) поведение людей; 3) организационная культура; 4) организационные структуры, процессы управления и методы работы (кстати, именно так и описаны в нашей книге Бирюзовые организации: мировоззренческие установки, убеждения и модели поведения обсуждаются в главах 1.3 и 3.1; организационные системы — в главах 2.2–2.6; организационная культура — в этой главе).



Модель четырех квадрантов Уилбера применительно к организациям

Модель легче понять на примере. Возьмем общераспространенное (Оранжевое) убеждение, будто людей мотивируют деньги и публичное признание заслуг. Руководители, разделяющие это убеждение (левый верхний угол), естественно, будут пользоваться системой материальных поощрений: перед людьми надо ставить амбициозные цели и поощрять их высокими бонусами в случае, если цели достигнуты (правый нижний квадрант). Такого рода убеждения и поощрения, весьма вероятно, отразятся на поведении сотрудников по всей организации: каждый будет думать только о себе, ловчить и изворачиваться, чтобы дотянуть до заветных показателей (правый верхний квадрант). При этом культура компании будет негласно поощрять отдельных успешных исполнителей, «звезд», а не «командных игроков» (левый нижний угол).



Модель из четырех квадрантов демонстрирует, как тесно переплетены мировоззренческие установки, культура, поведение и системы организации. Любое изменение в одном из аспектов вызывает цепочку изменений в остальных трех. Тем не менее нам часто не дано охватить картину в целом. Носители Янтарного и Оранжевого мировоззрений видят только «базис», материальные внешние аспекты (правые квадранты) и пренебрегают «надстройкой», внутренними аспектами (левые квадранты). Новшества Зеленых были призваны привлечь внимание к внутренним аспектам мировоззрения и культуры, но, как это порой бывает, маятник качнулся слишком резко. Зеленые организации чрезмерно сосредоточились на культуре и пренебрегли необходимостью пересмотреть организационные структуры, управленческие процессы и методы работы (один из пионеров в области исследования организационной культуры Эдгар Шейн однажды заметил: «Единственной действительно важной задачей руководителя является создание культуры и управление ею», — и это типичный пример крайней точки зрения). В таких американских компаниях, как Southwest Airlines или Ben & Jerry's, сохраняют множество системных элементов традиционных иерархических форм организации (правый нижний квадрант), но одновременно отдают должное культуре (левый нижний квадрант), требующей от менеджеров отказа от иерархической модели поведения. Они должны стать руководителями-

помощниками (servant leaders), прислушивающимися к подчиненным и дающими им возможность проявить себя.

Но иерархические формы организации несовместимы с неиерархической культурой, они не смешиваются, подобно воде и маслу. Именно поэтому руководители таких компаний твердят, что культура требует постоянного внимания и непрерывных вложений. При иерархической форме управления, когда начальники наделены большей властью, чем их подчиненные, требуются постоянные усилия, чтобы удерживать менеджеров от применения власти, данной высоким положением. Стоит только прекратить вкладываться в культуру, и укорененная структурно иерархия тут же возьмет верх.

Самоуправляющиеся организации выходят за рамки противопоставления культуры и структуры организации. Внутренний и внешний аспекты, культура и структура, работают рука об руку, а не тянут каждый в своем направлении. Полномочия естественным образом распределены, и нет необходимости непрерывно тратить время и усилия, чтобы менеджеры среднего звена не забывали давать подчиненным возможность проявить себя. Если менеджеры лишены орудий принуждения, то нет и необходимости все время поддерживать культуру, удерживающую от принуждения. Дэвид Аллен, автор знаменитой книги «Как привести дела в порядок» (Getting Things Done), рассказывает, что произошло, когда он внедрил холакратию в своей консалтинговой фирме:

«Мы распределили ответственность по всей организации, и в результате я стал уделять гораздо меньше внимания культуре. В системе, работающей с нарушениями, приходится цепляться за что-то вроде ценностей, чтобы дело шло хоть как-то сносно. Но когда мы все устремляемся к высокой цели, делаем то, что надо, и так, как нужно, то культура возникает сама собой. Нет нужды поддерживать ее искусственно»<sup>2</sup>.

Означает ли это, что в Бирюзовых организациях культура менее важна? Брайан Робертсон дает красноречивый ответ: культура в самоуправляющихся структурах одновременно *менее необходима и более значима*, чем в традиционных. Менее необходима, поскольку ее не используют для борьбы с проблемными проявлениями иерархии. И более значима по той же причине: энергия организационной культуры не расходуется на борьбу с системой, а потому может в полной мере приносить свои плоды. С Бирюзовой точки зрения, организационная культура и организационное устройство идут рука об руку, это различные

аспекты одной и той же действительности, в равной мере заслуживающие осознанного внимания.

### Культура Бирюзовых организаций

Существует ли какая-то особая культура, свойственная всем Бирюзовым организациям? Исследования показывают, что Бирюзовые организации могут руководствоваться самыми разнообразными культурными формами, однако всем им присущ целый ряд общих основополагающих элементов.

Специфика компании и ее цель предполагают формирование самобытной, неповторимой культуры. Сравним, к примеру, культуру некоммерческой организации RHD и компании Morning Star. У первой главный офис декорирован так причудливо и красочно, как, пожалуй, нигде больше и не увидишь. Вообразите себе несколько связанных между собой бывших складских помещений, превращенных в одно гигантское открытое офисное пространство. Стены выкрашены в ярко-оранжевый цвет, но заметен он только там, где не висят огромные фото клиентов RHD, картины, выполненные психически больными пациентами, постеры с заслуживающими внимания цитатами и объявлениями, развешенными сотрудниками. Зона ожидания для посетителей — несколько стульев — расположена в самом центре этого динамичного пространства рядом с маленьким бассейном. В нем вместо традиционных золотых рыбок плавают причудливые пластиковые уточки.

Трудно представить себе что-то более отличающееся от этого, чем офисы Morning Star. Офисные помещения компании и в главном здании, и на фабриках несут на себе печать солидности и опрятности. Стены выкрашены в белый цвет, картины на них в красивых рамках, объявления и прочие документы вывешиваются только на специально предназначенных досках.

**Высокая цель организации и ее специфика определяют необходимую ей культуру. И все же есть культурные элементы, присущие всем Бирюзовым организациям.**

Эти две компании работают в очень разных условиях, чем объясняются разительные культурные отличия, отразившиеся в оформлении их офисов. Бурлящий главный офис RHD отражает ее культуру: сотрудников поощряют принимать странности других людей так же, как мы принимаем свои собственные. Сотрудники стараются помочь

устроить жизнь людям с такими проблемами, как психические заболевания, слабоумие, бездомность и наркозависимость. Для достижения этой цели сотрудникам необходимо уметь проявлять заботу без осуждения. И этому в значительной мере способствует то, что здесь не делят людей на две категории: *нормальных* сотрудников и *не совсем нормальных* клиентов; здесь *каждый* особенный и необычный, будь то сотрудник или клиент. А Morning Star — это предприятие пищевой промышленности с высокими стандартами гигиены. Неугомонная, шумная атмосфера, как в RHD, здесь абсолютно неуместна. На фабрике нигде не должно быть заметно ни пятнышка, чтобы любая проблема процесса переработки томатов тут же бросалась в глаза, поэтому тот же дух чистоты витает и в офисных помещениях.

Специфический контекст и цель формируют культуру, необходимую организации. Но за уникальной культурой каждой отдельно взятой компании просматриваются общие черты, указывающие, на какой стадии развития она находится. В той или иной мере для всех Янтарных организаций подчинение приказу — важная часть организационной культуры, что теряет всякий смысл в самоуправляющихся Бирюзовых организациях. Ниже приведены некоторые общие для всех культурные элементы (нормы, основополагающие представления, ценности), обнаруженные мною в ходе исследования новаторских организаций, описанных в этой книге. Они, как представляется, согласуются с Эволюционным Бирюзовым мировоззрением. Список не исчерпывающий и не обязательный, однако он дает пищу для размышлений.

### Самоуправление

#### Доверие

Мы относимся друг к другу, исходя из предположения, что намерения у всех самые добрые.

Мы по умолчанию доверяем коллегам, пока нет доказательств, что доверие не заслуженно.

Свобода и ответственность — две стороны одной медали.

#### Информационные потоки и принятие решений

Вся деловая информация является достоянием каждого.

Каждый из сотрудников в состоянии правильно реагировать на неприятные и деликатные известия.

Мы верим в силу коллективного разума. Никто не может превзойти в

уме остальных. Поэтому все решения принимаются в процессе внутреннего консультирования (advice process).

#### Ответственность

Каждый несет полную ответственность перед организацией. Если мы считаем необходимыми какие-либо действия, то обязаны обратить на это внимание остальных. Неприемлемо ограничивать обеспокоенность рамками выбранной роли и взятых на себя обязанностей.

Не нужно стесняться напоминать другим об их обязанностях в форме замечания, пожелания или возражения.

#### Цельность

##### Одинаковая ценность

Мы все принципиально равноценны.

В то же время мы считаем, что наше сообщество только обогатится, если мы позволим каждому члену вносить собственный уникальный вклад с учетом различий в обязанностях, образовании, опыте, интересах, навыках, чертах характера, мировоззрении и т. д.

##### Безопасное и комфортное рабочее место

Любую жизненную ситуацию можно оценивать как с позиции страха и разделения, так и с позиции любви и единения. Мы выбираем любовь и единение.

Мы стремимся к созданию эмоционально и духовно безопасного окружения на работе, где каждый может вести себя естественно и быть самим собой.

Мы приветствуем атмосферу... (любви, заботы, признания заслуг, благодарности, любопытства, радости, игры и т. д.).

Нас не смущает употребление на рабочем месте таких слов, как забота, любовь, служение, высокая цель, душевность и т. д.

##### Преодоление разделения

Мы стремимся к созданию такого рабочего места, где будут уважать все стороны нашей натуры: интеллектуальную, физическую, эмоциональную и духовную, рациональную и интуитивную, женское начало и мужское.

Мы признаём, что все мы глубоко взаимосвязаны, что все мы — часть большего целого, включающего природу и все формы жизни.

## Обучение

Любая возникшая проблема — это приглашение учиться и внутренне совершенствоваться. Мы всегда должны оставаться учениками. Мы никогда не сможем выучить все до конца.

Неудача — всегда новая возможность, если мы отважно стремимся к высокой цели. Мы обсуждаем наши промахи открыто и учимся на них. Прятаться от проблемы или игнорировать возможность учиться на ошибках неприемлемо.

Замечания по работе или уважительное противостояние — это наша помощь друг другу в процессе роста.

Мы концентрируемся на сильных, а не слабых сторонах, на возможностях, а не на проблемах.

## Взаимоотношения и конфликты

Изменить других невозможно. Изменить можно только самого себя.

Мы берем на себя ответственность за собственные мысли, убеждения, слова и действия.

Мы не распространяем слухов. Мы не говорим о ком-либо за спиной.

Разногласия мы улаживаем один на один, не втягивая в конфронтацию других людей.

Мы не виним в своих проблемах других. Когда у нас появляется желание кого-то в чем-то обвинить, мы воспринимаем это как приглашение задуматься, а не являемся ли мы сами частью проблемы (и ее решения).

## Эволюционная цель

### Коллективная цель

Мы смотрим на организацию как на одухотворенный организм, имеющий собственную эволюционную цель.

Мы стараемся вслушаться и понять, какое направление развития предпочтительнее для организации, не забывая, что подталкивать ее в том или ином направлении неприемлемо.

### Личная цель

Как ради самих себя, так и ради нашей организации мы обязаны выяснить, в чем состоит наше личное призвание и насколько оно созвучно с эволюционной целью организации.

Мы стараемся выполнять наши обязанности от души, а не из



эгоистических побуждений.

### Планирование будущего

Бесполезны попытки предсказать и контролировать будущее. Мы делаем прогнозы, только если того требуют конкретные решения.

Жизнь развернется перед нами более щедро и обильно, если мы откажемся от попыток контролировать будущее и начнем вместо этого просто ощущать перемены вокруг и реагировать на них.

### Прибыль

В долгосрочной перспективе высшая цель организации и необходимость получать прибыль не соперничают друг с другом. Если сосредоточиться на достижении высокой цели, прибыль не замедлит себя ждать.

### Поддержка проявлений организационной культуры

Как возникает и проявляет себя культура организации, что делает одну культуру притягательней и действенней другой? В большинстве компаний культура просто отражает основополагающие представления, нормы и ценности руководства со всеми их светлыми и темными сторонами.

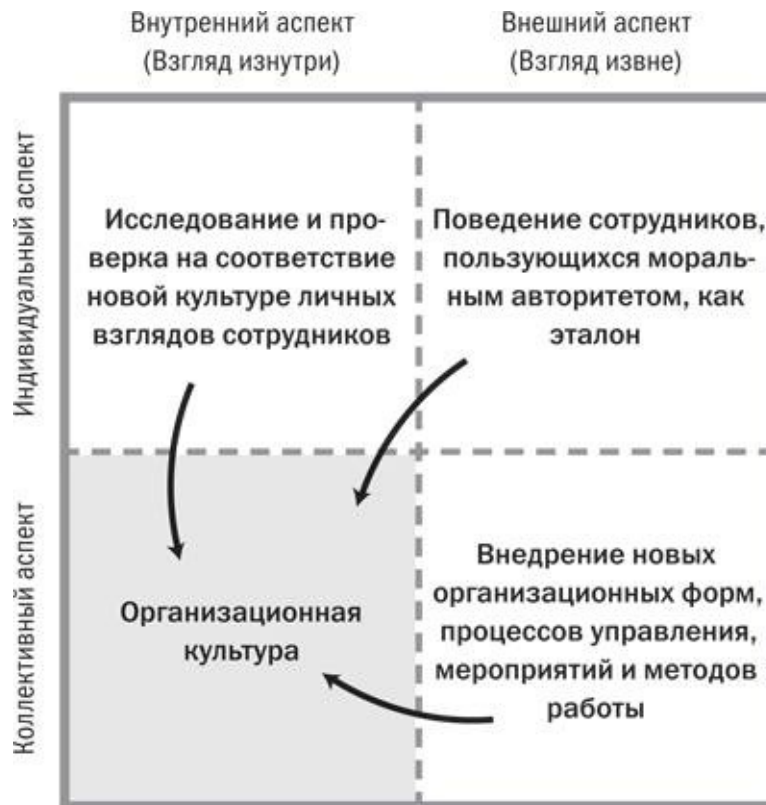
С Эволюционной Бирюзовой точки зрения, организация — это живой организм, обладающий собственной жизненной силой, а потому имеющий право на собственную, автономную культуру, пусть даже несхожую с представлениями и ценностями основателей и руководителей организации. Каждый должен вглядываться и вслушиваться в проявления организационной культуры, чтобы понимать, что предпочтительнее для специфики организации и ее цели (могут помочь, например, коллективные процессы взаимодействия, описанные в предыдущей главе). Когда достигнута ясность, какая культура наиболее благоприятствует роду деятельности организации и достижению поставленной цели, то возникает вопрос: как группа людей может сознательно способствовать установлению такой культуры? Модель Уилбера дает на этот вопрос простой ответ: чтобы сформировать такую культуру (левый нижний квадрант), необходимо параллельно предпринять следующие действия.

Внедрить соответствующие организационные формы, процессы управления, мероприятия и методы работы (правый нижний квадрант).

Позаботиться, чтобы поведению сотрудников, пользующихся моральным авторитетом в компании, подражали остальные (правый

верхний квадрант).

Поощрять сотрудников к самоанализу, чтобы выяснить, поддерживают ли их личные убеждения новую культуру или, напротив, ослабляют ее (левый верхний квадрант).



В качестве иллюстрации давайте предположим, что, как вам кажется, вашей организации не хватает духа признательности и традиции отмечать достижения.

Можно попробовать завести правило периодически организовывать мероприятия (правый нижний квадрант), предполагающие выражение признательности и поощрения, как, например, «часы благодарности» в Берлинской евангелической школе ESBZ или «дни благодарности» в компании Ozvision. Так можно в течение нескольких месяцев внедрить соответствующую культуру, и сотрудники будут совершенно естественно радоваться успехам коллег и хвалить их по собственной инициативе.

Можно также попросить самых уважаемых сотрудников компании, чтобы они какое-то время более обычного хвалили своих коллег за приложенные усилия и достигнутые успехи.

Можно организовать семинар, чтобы сотрудники рассказали, как относятся к тому, чтобы отмечать заслуги и достижения друг друга.

Некоторые могут не задумываясь поблагодарить и похвалить своих коллег — для них это вполне естественно. Другие, напротив, почувствуют себя неловко, если им придется кого-то благодарить или хвалить: может быть, они выросли в семьях, где об этом не принято было говорить. Психологическая поддержка в виде коучинга отношений может помочь выявить ограничивающие убеждения, мешающие присоединиться к всеобщей атмосфере признательности и поощрения.

Подведем итоги. Какое место занимает культура в Бирюзовых организациях? Там, где уже существует самоуправление, где внедрены управленческие процессы и методы работы, дающие возможность сохранять целостность и стремиться к высокой цели, культура становится одновременно *менее необходимой и более значимой*. Культура организации должна формироваться ее спецификой, контекстом и осмысленной целью, а не представлениями, нормами и ценностями основателей и руководителей. В самоуправляющихся структурах это происходит по большей части естественно и органично, потому что все сотрудники, а не только топ-менеджеры принимают участие в определении того, что необходимо организации. Если же, однако, присутствует ощущение, что пришло время дальнейшей эволюции организационной культуры, то можно выделить время, например, в рамках большого группового процесса, чтобы вслушаться, к чему призывает осмысленная цель и окружающая действительность.

Хотя многие черты необходимой культуры для каждой отдельно взятой организации будут единственными в своем роде, вполне вероятно, что проявится целый ряд культурных элементов, характерных для Эволюционной Бирюзовой стадии развития. Для их осмысления и анализа можно обратиться к списку, приведенному выше.

Существует три способа внедрения новых культурных элементов: с помощью методов и практик, поддерживающих соответствующее поведение; с помощью сотрудников, пользующихся моральным авторитетом у коллег и выступающих в качестве поведенческого эталона; и с помощью мероприятий, помогающих сотрудникам проанализировать и понять, поддерживают ли их личные убеждения новую культуру или, напротив, ослабляют ее.

С философской точки зрения, новаторство Бирюзовых заключается в том, чтобы дополнить все четыре квадранта тем, что им не доставало: культурой системы, мировоззренческими установками, поведенческой моделью. Предыдущие парадигмы отдавали предпочтение «базисным» аспектам за счет «надстройки» или наоборот. Можно с уверенностью

предположить: будущее принадлежит организациям, чьи «базис» и «надстройка» тесно связаны и усиливают друг друга в достижении эволюционной цели организации.

### Часть 3

## ПОЯВЛЕНИЕ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### Глава 3.1

#### **Необходимые условия**

Сегодня на лидерстве даже чересчур фокусируются, главным образом потому, что повсеместно распространено убеждение: именно лидерство — ключ к экономическому успеху. На самом деле, степень влияния лидера на технические характеристики исполнения работы существенно переоценена. <...>

С другой стороны, важность и влияние морального лидерства на жизнь и успешную работу организации значительно недооцениваются.

*Деннис Бакке*

Какие условия необходимы для создания новой организации с Эволюционными Бирюзовыми принципами, структурой, методами работы и культурой? Или как преобразовать в этом направлении уже существующую организацию? Есть ли какие-то серьезные составляющие, без которых можно даже и не пытаться приступать к этому делу? Исследования, стоящие за этой книгой, показывают, что есть два — всего два! — необходимых условия.

**Высшее руководство.** Основатель или глава (условимся называть его СЕО за неимением лучшего термина) должен обладать мировоззрением и психологическим развитием, соответствующими Бирюзовому уровню сознания. Некоторые примеры показывают, что совсем неплохо (хотя это и не обязательное условие), когда критическая масса лидеров организации также руководствуется Бирюзовым мировоззрением.

**Владельцы.** Владельцы организации должны также понимать и разделять Эволюционные Бирюзовые взгляды. Члены правления, говорящие: «Я этого не понимаю», — как показывает опыт, могут временно дать Бирюзовому лидеру распоряжаться по своему усмотрению, пока этими методами достигаются из ряда вон выходящие результаты. Но когда организация начинает буксовать или встает перед трудным выбором, владельцы захотят взять все под контроль единственно понятным для них способом — с помощью директивных, иерархических механизмов распоряжений и контроля.

Эти два условия — единственные решающие факторы. Больше ни один не может считаться важным для деятельности организации в рамках Эволюционной Бирюзовой парадигмы.

*Сфера деятельности* не имеет особого значения. Есть успешные Бирюзовые новаторы как в коммерческом, так и в некоммерческом секторе, в медицине, промышленном производстве, торговле, пищевой промышленности, сфере обслуживания и т. д.

Бирюзовые принципы и методы работы могут усвоить как *малые, так и крупные* организации. Организации, приведенные в качестве примеров в этой книге, насчитывают от сотен до десятков тысяч сотрудников.

*Географическая и культурная среда* тоже не имеет особого значения. Практика самоуправления в AES укоренилась повсеместно на всех ее электростанциях по всему миру. Исследования показывают, что стадии развития человеческого сознания действуют поверх культурных различий, и пример AES, похоже, это подтверждает.

Единственное необходимое условие — это мировоззрение, разделяемое и верхушкой руководства, и владельцами или членами правления организации. Это условие по-прежнему труднодостижимо. Что делать коммерческим и некоммерческим организациям, школам, больницам, государственным и прочим структурам, где этих условий нет? Может ли менеджер среднего звена внедрить Бирюзовые методики в отдельно взятом департаменте? Когда мне задают этот вопрос, я, как ни хочется мне верить в обратное, советую людям не тратить силы попусту. Опыт показывает, что усилия, потраченные на внедрение Бирюзовых практик в отдельных подразделениях организации, приносят свои плоды, но лишь на короткое время. Если CEO и руководство компании видят мир в Янтарном или Оранжевом свете (терпимость Зеленых организаций позволяет надеяться на большее), они сочтут Бирюзовый эксперимент легкомысленным, если не явно опасным. Они могут позволить себе тешиться им какое-то время, пока не поймут, что происходит. В конечном итоге иерархическая пирамида возьмет свое и восстановит контроль. По ходу этого процесса творческая энергия часто вырождается в горечь и цинизм. Мне хотелось бы вас обнадежить. Но мне не довелось встретить ни единого примера команды, завода или департамента, которые использовали бы в той или иной мере Бирюзовые подходы в течение сколько-нибудь значимого времени. А пока эксперимент продолжался, участникам обычно приходилось снова и снова сражаться с большими боссами, чтобы защитить свои неортодоксальные методы работы.

Что могут сделать менеджеры среднего или высшего звена в таких ситуациях? Очевидно, что вы можете для начала попробовать убедить СЕО и команду руководства, что Бирюзовые методы работы — то, к чему нужно стремиться, представив примеры из жизни, организовав посещения существующих Бирюзовых организаций и т. д. К несчастью, сам я не слишком верю в такой путь. Фактически это попытки убедить лидеров принять Эволюционное Бирюзовое мировоззрение. Но, насколько известно, восхождение по лестнице эволюционного развития — процесс сложный, таинственный, духовный. Он начинается изнутри и не может быть навязан кем-то снаружи, даже с помощью наилучшей аргументации. Я регулярно встречаю коучей и консультантов, старающихся доказать с помощью беспристрастных цифр, что внедрение Зеленых или Бирюзовых подходов в организации хорошо себя окупит — весьма эффективное использование Конкурентного Оранжевого лексикона, чтобы продать Зеленую или Бирюзовую идею. Но я ни разу не видел, чтобы это сработало. Лидеры организаций с большим интересом слушают ровно до тех пор, пока не понимают суть этих методов работы и то, в какой мере им придется отказаться от тотального контроля.

Итак, если руководство компании не готово, что можно сделать? Я уверен, что в этом случае *вертикальная* трансформация (от Янтарной, Оранжевой или Зеленой парадигмы к Бирюзовой) — заранее проигранная битва. Остается возможность *горизонтальной* трансформации, например от нездоровых к здоровым формам проявления Оранжевой стадии развития. Оранжевые организации могут кипеть жизнью и бурлить инновациями, если управление по целям дает сотрудникам место для маневра и самовыражения, но могут быть и местом, где все находится в постоянном стрессе, лишены жизненных сил, скованы правилами, процедурами, бюджетами и навязанными целями. Как менеджер среднего или высшего звена вы можете поддерживать в своем подразделении среду настолько здоровую, насколько это только возможно внутри Оранжевой парадигмы. Возьмем, к примеру, постановку целей. Если вы отмените ее внутри вашего департамента (как это делается на Бирюзовой стадии), по всей остальной организации поднимутся сигналы тревоги. Но вы можете внести поправки в процесс постановки целей, не выходя за допустимые рамки. Вместо того чтобы устанавливать цели сверху вниз, вы можете попросить сотрудников или команды, работающих под вашим руководством, сформулировать собственные цели. Если в итоге установленные цели не совпадут с ожиданиями наверху, вам не обязательно завышать их своим волевым решением. Попросите членов команд собраться вместе и обсудить в

обстановке равенства, какие из целей можно повысить. Если команда работает хорошо, вам даже не нужно принимать участие в совещании. Дайте им возможность самостоятельно выработать наилучшее решение — в конце концов, это ведь их цели. Здоровый вариант существующей доминантной парадигмы, как в приведенном примере, имеет куда больше шансов на успех, а хороший пример может легко распространиться от вашего подразделения по всей организации.

#### Высшее руководство

Рассмотрим подробнее первое из двух необходимых условий. Общее правило таково, что уровень развития сознания организации не может превышать уровень развития сознания ее лидера. Чтобы Бирюзовые методы работы вели организацию к процветанию, CEO компании должен видеть мир в Бирюзовом свете. Можно привести несколько примеров организаций, использовавших в работе Бирюзовые подходы, но быстро вернувшихся к традиционному менеджменту, едва там появился новый CEO, смотрящий на мир с Оранжевой точки зрения.

Вы, должно быть, заметили основной парадокс нашего рассуждения: CEO в самоуправляющихся организациях одновременно менее значим и более важен, чем в традиционных организациях. Высший руководитель отказывается от своей иерархической власти. Линии пирамиды более на нем не сходятся. CEO больше не могут единолично принимать или отменять решения. Тем не менее во времена, когда люди по-прежнему глядят на организации сквозь призмы Янтарного, Оранжевого или Зеленого мировоззрения, CEO играет важнейшую роль в создании и сохранении Бирюзового силового поля организации. Однако, помимо создания и сохранения этого рабочего пространства самоуправления, занятий у CEO не так уж и много, он может просто позволить самоорганизующейся природе Эволюционной Бирюзовой парадигмы проявить себя.

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

Существует обширная литература о заботливом, открытом и скромном характере Бирюзового лидерства. Я даже не буду пытаться кратко суммировать здесь основные положения. Почти всегда фоном идет традиционная (Янтарная — Оранжевая — Зеленая) организация, и там поднимаются примерно такие вопросы: как Бирюзовые лидеры могут

привнести больше подлинной заботы в иерархические структуры? Каким образом они могут создать более осмысленную, здоровую культуру? Но я хочу обсудить другой вопрос, который до сих пор в литературе на эту тему подробно не исследовался: *каковы обязанности CEO в Бирюзовой организации?* Примеры таких организаций показывают, что обязанности руководителя могут разительно измениться, если организация начинает следовать Бирюзовым принципам в большей мере, чем традиционным.

Одна из обязанностей остается прежней: CEO — обычно лицо компании для окружающего мира. Поставщики, крупные заказчики и инспекторы, как правило, хотят иметь дело с «самым главным» в организации, и CEO часто (но не всегда) берет на себя эту обязанность. Однако остальные дела, возложенные в традиционных организациях на CEO, просто сами собой отпадают, поскольку, например, в организации нет необходимости ставить подчиненным задачи, утверждать бюджет, управлять менеджерами компании, разрабатывать и спускать вниз стратегию, вести диспуты, принимать решения о продвижениях по службе.

С другой стороны, исследования, проведенные в новаторских Бирюзовых организациях, показывают, что у CEO появляются две новые важные обязанности: *создавать и поддерживать возможность применения методов Бирюзовой парадигмы и быть ролевой моделью Бирюзового поведения.* Не считая этого, CEO — такой же сотрудник, как и любой другой, он может точно так же чувствовать, что необходимо организации, включаться в проекты, принимать решения, пользуясь внутренним консультированием (*advice process*). Я продолжаю использовать термин CEO за неимением лучшего («Носитель культуры, ролевая модель и лицо компании?»), но отдаю себе отчет, насколько такой термин может вводить в заблуждение, поскольку неизбежно вызывает в памяти представление о лидере наверху иерархической пирамиды.

### Сохранение Бирюзового пространства

Бирюзовые принципы работы глубоко противоречат самой сути общепринятого на сегодня управленческого мышления, поэтому важнейшая задача Бирюзового CEO — сохранять пространство, где могут существовать Бирюзовые структуры и где могут быть применимы Бирюзовые методы работы. Едва возникают проблемы, кто-нибудь непременно предложит прибегнуть к проверенным решениям: *давайте введем правило, систему контроля; передадим проблему в центр; добавим уровень надзора; ужесточим порядок работы; примем на будущее, что решения по таким вопросам принимают наверху.* Подобные призывы



могут исходить отовсюду: от члена правления, призывающего усилить контроль, от коллеги, от поставщика, от клиента. СЕО придется снова и снова удостоверяться, что доверие не утратило своих позиций и традиционные подходы к управлению не пробрались в организацию с заднего крыльца.

Рассмотрим практический пример: стремление организаций создавать собственные правила и политику. Избежать правил и политики — нелегкая задача. Мы воспитываемся в глубоком, хотя и неявном убеждении, что механизмы контроля обеспечивают нам безопасность. Не имеет значения, сколько скандалов еще вспыхнет в организациях, переполненных механизмами контроля, эта предпосылка все равно остается с нами. Если что-то пошло не так, если коллега принял глупое решение или злоупотребил своим положением, тут же зазвучат громкие требования ввести контроль, чтобы больше такого не повторялось. По этой причине большинство крупных организаций заканчивают тем, что вводят у себя политику отчетов за расходы, дресс-код, политику использования служебных автомобилей, политику привлечения клиентов, процедуру заключения договоров с поставщиками, порядок предоставления отпусков, политику использования мобильных телефонов и ИТ-оборудования компании, политику использования электронной почты и интернета... список можно продолжать и продолжать. Правила, разумеется, имеют смысл только тогда, когда выполняются, поэтому специальные департаменты наделены правом отслеживать и документировать соблюдение правил и налагать взыскания в случае неполного соответствия.

Доверие до такой степени противоречит культуре современных организаций, что требует защиты и поддержки каждый раз в случае возникновения проблемы. В RHD в таких случаях вспоминают случай с Марией, много лет занимавшейся автомобилями компании. Это была симпатичная женщина с суховатым и колким чувством юмора. Все оказались потрясены, узнав, что она смошенничала — отдала одну из служебных машин сыну, уехавшему в колледж. Два дня спустя ее уволили. Но история на этом не закончилась. Некоторые сотрудники стали требовать большего контроля: *Разумно ли позволять людям распоряжаться имуществом компании или тратить деньги компании без всякого надзора?* Именно в таких случаях в обязанности СЕО входит удостовериться, что компания твердо держится своих взглядов и принципов. Боб Фишман, основатель RHD, объясняет:

«Культура нашей компании уязвима. <...> Когда кто-то вроде Марии

крадет у нас, он уменьшает наше доверие друг к другу. Это делает нашу компанию чуть менее безопасным местом для остальных сотрудников. <...> Поскольку поведение Марии обнаружило беззащитность компании перед таким видом кражи, в офисе стали возникать вопросы: может быть, и другие используют собственность компании для личных нужд? Может быть, руководству следует ввести систему контроля местонахождения машины компании в течение дня или в течение недели? Может быть, следует попросить директоров подразделений, использующих машины для разъездов, подтверждать письменно, что они не используют их в личных целях?

Опасность состояла в том, что мошенничество Марии могло изменить культуру компании. <...> Понизить уровень доверия очень легко, а ведь именно высокий уровень доверия наполняет работу в компании жизненной силой и творчеством.

Вопрос стоял так: должны ли мы отреагировать на один случай кражи корпоративного имущества понижением планки доверия и, таким образом, заподозрить три тысячи сотрудников компании в том, что они могут оказаться ворами? Позволим ли мы, чтобы одна ошибка в коллеге нанесла еще больший вред корпоративной культуре, когда под ее влиянием будут приняты процедуры, отражающие недоверие к остальным? <...> Многие администраторы корпоративной Америки ответили бы: “Да!” Они называют это “вернуться лицом к реальности”. В основе такой позиции лежит слишком распространенное убеждение, что людям нельзя доверять. <...>

Мы отказались понижать уровень доверия. Помимо защиты собственности корпорации, мы должны также защищать культуру, основанную на убеждении в ценности, достоинстве и честности каждого сотрудника. В конце концов, мы ничего не потеряли даже в деньгах — Мария вернула машину. Все это приводит нас к весьма существенному факту: за последние 36 лет через компанию прошло \$1,433 миллиарда из средств государственных фондов, а сумма обнаруженных хищений, совершенных сотрудниками компании за это время, составила \$325 000. Это равно 0,00023 процента»<sup>1</sup>.

Похожие призывы ввести больше контроля раздавались во всех организациях, описанных в этом исследовании. Возможно, вы помните случай с украденной дрелью в компании FAVI. Дрель исчезла со склада, и некоторые предложили снова начать держать склад на запоре. Жан-Франсуа Зобрис просто повесил на складе объявление, где говорилось о том, как

глупо было красть дрель. Ведь каждый может попросить взять ее на день домой, если она вдруг понадобилась, а кража ведет к немедленному увольнению. Зобрис отреагировал примерно так же, когда однажды коллеги-женщины сказали, что кто-то нарисовал член на стене женской душевой. Некоторые требовали назначить расследование. Зобрис в своем обычном вызывающем стиле просто повесил у женской душевой флипчарт и объявление: «Среди нас есть слегка сдвинутый товарищ, ему для разрядки нужно рисовать порно. Пожалуйста, рисуйте здесь на бумаге, а не на стенах душевой». В обоих случаях проблема исчезла сама собой, без всякого расследования и введения контрольных механизмов.

Есть, конечно, и куда более трудные случаи. CEO нескольких новаторских организаций говорили мне, что самое жесткое давление на свои принципы они испытали со стороны внешнего мира. Когда крупный заказчик настаивает, что все документы на отгрузку должны быть обязательно подписаны главой департамента по обеспечению качества продукции, сможете ли вы устоять и не создать такую должность? Как иметь дело с промышленными стандартами и сертификацией, требующими иерархического распределения полномочий? Программное обеспечение для предприятий разработано для разделенных между собой, иерархических организационных структур, чтобы приспособить его под реалии самоуправляющихся организаций, часто требуются дорогостоящие и громоздкие переделки. Во всех этих случаях простым выходом может показаться возвращение, хотя бы частичное, к некоторым иерархическим методам работы. Опыт снова и снова показывает: всегда есть возможность найти творческое решение, подкрепляющее Бирюзовый принцип работы организации. Но, разумеется, это требует определенных усилий и преданности делу.

Конечно, в самоуправляющихся организациях каждый может и должен вносить свой вклад наравне с CEO в поддержание Эволюционных Бирюзовых принципов и методов работы. Но не каждый обязан при этом видеть мир в Бирюзовом свете. В этом и состоит магия подобных организаций: их подходы и методы работы могут поднять сотрудников до поведения, свойственного более поздним стадиям развития сознания, пока еще не воспринятым на индивидуальном уровне. Если многие сотрудники организации вырастают до принятия Бирюзового мировоззрения, тех, кто может поддерживать Бирюзовое пространство организации, становится больше. Но, в конечном итоге, если никто не сможет справиться, решать эту задачу снова придется CEO. Возможно, настанет день, когда подавляющее большинство или все сотрудники организации достигнут

Эволюционной Бирюзовой стадии развития. Тогда СЕО больше не нужно будет заниматься сохранением Бирюзового пространства организации. Но, пока этого не случилось, сохранение пространства самоуправления остается очень важной обязанностью СЕО.

#### СЕО как ролевая модель для трех главных Бирюзовых открытий

Основатели и СЕО самоуправляющихся организаций не обладают иерархической властью, но часто обладают значительным моральным авторитетом. Основатели и СЕО, с которыми я говорил в ходе исследования, остро осознавали: их присутствие, слова и действия имеют особое значение. Люди смотрят на них и думают: *Он и в самом деле такой? Можем ли мы доверять ему? Играет ли она по тем же правилам, что любой другой? Она ведет себя искренне? Могу ли я тоже быть самим собой в его присутствии?* К лучшему или к худшему, но поведение СЕО формирует организацию на очень глубоком уровне. Если глава организации заинтересован в том, чтобы организация работала на основе Бирюзовых методов, ему необходимо быть образцом для подражания, его поведение должно ассоциироваться с тремя главными открытиями Бирюзовых организаций: самоуправление, целостность и предназначение организации.

#### Пример для подражания в самоуправлении

Прежде всего основатели и СЕО Бирюзовых организаций должны признать, что их власть жестко ограничена внутренним консультированием. Не имеет значения, насколько сильно они убеждены в правильности своего мнения. Они не могут принять решение без консультаций с заинтересованными людьми и теми, кто обладает достаточным опытом. Это сложная задача. Поставьте себя, например, на место Криса Рафера, успешного основателя и президента компании Morning Star. Он основал ее более 20 лет назад, когда сам управлял грузовиком, развозившим помидоры. Сегодня Morning Star — крупнейшее в мире предприятие по переработке и перевозке томатов. Компания приносит такие прибыли, что не нуждается в сторонних инвесторах, чтобы финансировать свой рост. Рафер полностью, на 100%, владеет компанией и является единственным членом правления. И все же, будучи одновременно основателем, президентом и владельцем, он не вправе принимать какие-либо решения, заметно влияющие на других людей, без консультации с этими людьми.

Боб Фишман, основавший в 1970 г. компанию RHD, ее СЕО со времени основания и до сегодняшнего дня, когда она уже насчитывает 4000 сотрудников, признаёт, что ему до сих пор трудно.

«Как только открылась наша [первая] клиника психического здоровья, мы с сотрудниками начали исследовать наши ценности, записывать и воплощать их в поведении, которого собирались придерживаться. А я начал осознавать последствия принятия этих ценностей для моей личной жизни в организации. Меня вдруг осенило: хотя я основатель и “босс” этой корпорации, внедрение в ее жизнь этих ценностей означает, что я не смогу больше просто отдать распоряжение — даже если буду уверен, что поступаю правильно. Это было для меня серьезнейшим испытанием. И продолжает оставаться»<sup>2</sup>.

Неразумно ожидать совершенства от каждого. Основатели и главы компаний не всегда представляют собой идеальную ролевую модель новой парадигмы. Но парадоксальным образом их случайные ошибки скорее укрепляют, чем подрывают принципы самоуправления. Интересный пример такого рода дает Buurtzorg. Глава организации Йос де Блок однажды довольно неосторожно пренебрег внутренним консультированием. Темой обсуждения были сверхурочные. Переработки у медсестер и медбратьев могут быть довольно значительны и неожиданны, все зависит от состояния здоровья их клиентов. В какой-то момент де Блок заметил, что в определенных командах нагрузка распределяется неравномерно. Некоторым выплачивали значительные сверхурочные, другие работали меньше часов, чем это оговорено контрактом, что создавало финансово неблагоприятную ситуацию для компании. Де Блок оставил сообщение в своем блоге во внутренней сети компании, где просил медсестер и медбратьев обсудить в командах, как им лучше сбалансировать нагрузку. А пока сверхурочные будут платить только в том случае, если команда в целом отрабатывает больше установленных по контракту часов. Сообщение вызвало шквал комментариев. Большинство из них были примерно следующего содержания: «Мы понимаем, что это сложный вопрос. Очень важно, чтобы мы его хорошо продумали. Но решение о выплате сверхурочных принято не так, как мы принимаем решения, у нас в компании так не поступают». В течение нескольких часов де Блок ответил на эти комментарии, признав, что решение неправильное: ему следовало проконсультироваться с коллегами, прежде чем его принимать. Сверхурочные будут выплачиваться так же, как и раньше. На этот раз де Блок предложил добровольцам создать рабочую группу, чтобы рассмотреть вопрос выплаты сверхурочных. Проблема, вызванная первым сообщением де Блока, сама собой разрешилась в течение нескольких часов, как это часто случается в самоуправляющихся организациях. Происшествие это не

столько вызвало недоверие, сколько укрепило практику внутреннего консультирования.

Но даже если основатели и СЕО компаний строго следуют методу внутреннего консультирования, они должны быть очень внимательны к тому, каким образом они выдвигают свои инициативы. Возьмем случай, произошедший несколько лет назад, когда Боб Фишман почувствовал, что RHD пришло время заняться работой со взрослыми людьми, отбывающими срок заключения. При нормальном ходе действий СЕО поручил бы это проект доверенному лицу и потребовал бы с него периодических отчетов. Вместо этого Фишман отправил сообщение всем сотрудникам, приглашая заинтересованных прийти к нему на встречу, где будет обсуждаться тема. Пришло десять человек. После плодотворной дискуссии они выбрали «уполномоченного», который должен был возглавить инициативу. С этого момента проект зажил собственной жизнью. А Фишман должен был принять, что группа, занявшаяся проектом, может повести его не туда, куда хотел бы он сам, если бы сохранил над проектом контроль.

Борьба с внутренней потребностью держать все под контролем, возможно, самое трудное, с чем сталкиваются в своей работе основатели и главы самоуправляющихся организаций. Снова и снова им надо напоминать себе о необходимости доверять людям. Интересный пример времен первых шагов AES приводит Деннис Бакке. Он вспоминает, как один из коллег с гордостью продемонстрировал ему информационную систему для одной из первых электростанций AES.

«У него на столе был компьютер с панелью управления предприятием. “Деннис, — сказал он, — я, по сути, могу наблюдать отсюда за всем и контролировать каждую операцию. Я могу сделать такую же и для тебя, и мы сможем добавлять сюда новые электростанции по мере их запуска”. В ответ я посоветовал ему не беспокоиться на мой счет и поскорее избавиться от этой штуки. Такая централизация ничего, кроме вреда, работе не приносит»<sup>3</sup>.

**Борьба с внутренней потребностью держать все под контролем, возможно, самое трудное из того, с чем сталкиваются основатели и СЕО самоуправляющихся организаций.**

Я нахожу этот пример особенно поучительным, поскольку в нем заключен весьма тонкий смысл. Самоуправление процветает в условиях полной информационной открытости. Что же плохого в том, что у СЕО

будет доступ в реальном времени ко всем данным по работе каждого предприятия? В принципе, ничего плохого в этом нет (разумеется, если доступ к этим данным есть и у всех остальных сотрудников). Но самоуправление предполагает, что команды сами контролируют результаты своей работы и не нуждаются в советах посторонних насчет того, как им лучше вместе работать. Если члены команды знают, что CEO всегда стоит за спиной, наблюдая за их работой, то это незаметно и последовательно уничтожает их чувство личной ответственности за свою работу.

Наименее уловимая и, возможно, самая сложная для основателя или CEO Бирюзовой организации перемена в мировоззрении состоит в необходимости избавиться от привычной уверенности, что без него все остановится. Брайан Робертсон, создатель холакратии, признаёт: ему очень трудно оказалось принять, что в его самоуправляющейся компании каждому выпадает случай быть героем, а не только одному CEO.

«Став предпринимателем и CEO, я понял, насколько легко впасть в зависимость от этой роли. Ты герой каждого дня. Ничто так не греет душу, как возможность прийти и все решить, испытать чувство, что “все только на мне и держится”.

Одна из трудностей и одновременно возможностей холакратии заключается в том, что я по-прежнему остаюсь героем дня, но теперь любой другой тоже может им стать. Вместо CEO, решающего все проблемы за кучку практически бесправных людей, которых он должен тянуть за собой, каждый получает возможность быть лидером в том, чем занимается, <...> и никому не надо быть героем, чтобы все решать за других. Это довольно интересная внутренняя борьба. Она устраняет зависимость от ощущения своей власти, от чувства того, что ты тут самый главный... и все же... как здорово, когда организация полна героев, а не полагается только на одного, на самом верху»<sup>4</sup>.

#### Пример для подражания в целостном подходе к работе

Не стоит надеяться, что сотрудники рискнут показаться на работе во всей целостности и полноте своей личности, если основатель или CEO прячутся за маской своего статуса. Абсолютно все главы исследованных мной компаний, каждый своим индивидуальным неповторимым способом, являли собой высокий моральный авторитет. Они могли убедить коллег быть самими собой, потому что сами вели себя подобным образом. Тами Саймон, основатель и CEO компании Sounds True, приводит пример того, как можно привнести глубину и искренность во время обычного обмена

приветствиями в начале каждой встречи, когда все настраиваются на работу и говорят о своем настроении:

«Делиться своим состоянием с коллегами перед началом встречи можно по-разному. Можно просто сказать: “У меня все отлично, я в порядке”. Я поняла, что на встрече должен присутствовать кто-то, кто продемонстрирует большой уровень открытости. Никакие ухищрения не помогут людям открыться, если не найдется кто-то, кто будет готов быть открытым и искренним, общаться из глубины своего сердца. Много людей для этого не нужно, может хватить одного или двух. Я всегда хочу быть именно таким человеком»<sup>5</sup>.

СЕО — пример для подражания в таких случаях проявления добродетели, как скромность, доверие, отвага, искренность, открытость для критики и естественность. Он приглашает коллег следовать его примеру. Когда Йос де Блок решил изменить принцип расчета сверхурочных, не посоветовавшись с коллегами, а потом публично признал свою неправоту, он превратил серьезную ошибку в урок открытости и скромности. Жан-Франсуа Зобрис продемонстрировал такое же смирение, когда с импровизированной трибуны обратился к коллегам и признался, что не знает, как решить трудную проблему, и ему нужна помощь (см. раздел «Принятие решений во время кризиса»).

Эти истории иллюстрируют еще один прекрасный Бирюзовый парадокс: уязвимость и сила — не противоположности, а две крайности, дополняющие друг друга. В немецкой сети клиник Heiligenfeld рассказывают замечательную историю о том, как Иоахим Галушка, один из основателей и СЕО организации, разрешил деликатную ситуацию, превратив ее в игру. Несколько лет назад Галушка выбрал для себя в качестве служебной машины «Ягуар» экстра-класса, что вызвало разговоры среди коллег, они считали, что такая показная роскошь не вписывается в культуру компании. Когда срок лизинга автомобиля закончился, Галушка, подмигнув, сообщил, что знал об этих разговорах, но вообще-то выкупил машину и пожертвовал ее организации. В Heiligenfeld существует замечательная практика благодарственных писем коллегам. Каждую неделю один из получивших такую благодарность получает в свое распоряжение отмытый до блеска «Ягуар» с полным баком топлива и может пользоваться машиной целую неделю. Пятьдесят два раза в год машина меняет владельца, ей управляют разные сотрудники. Автомобиль стал знаком того, что Галушка прислушивается к отзывам коллег, а также символом полноты и радости жизни («Ягуар» использован на все сто, он



практически выработал свой ресурс и скоро будет списан).

Руководитель как образец человека, верного предназначению

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

**Сара Моррис**

Один из способов для лидера выказать скромность — напомнить самому себе и другим, что работа — прежде всего служение высокой цели, предназначению, превосходящему личные устремления. Когда мы вкладываем в работу силы, время и талант, мы, естественно, надеемся, что наши усилия приведут к успеху и будут признаны. Бирюзовые лидеры понимают, хотя им и нужно постоянно напоминать об этом и себе, и другим: личный и коллективный успех равно замечательны только тогда, когда все следуют избранному предназначению, высокой цели организации. Следует быть осторожным, чтобы успех не стал самоцелью, иначе скатишься обратно в Конкурентную парадигму, где успех служит эго, а не душе, организации, а не ее цели.

Речь, разумеется, идет не о том, что на работе надо отказаться от себя, быть *само-отверженным*. В некоторых религиозных и духовных традициях считается, что дорогу к спасению можно найти только в духе, мы должны отделить себя от нашей греховной, плотской натуры. Эта культурная установка вызывает распространенное заблуждение: по-настоящему устремиться к высокой цели можно, только если мы *самоотвержены*, отделившись от самого себя, от личных нужд и стремлений. Чтобы избежать бытия собой в своей полноте (служа своему эго), мы стремимся умалиться, отказавшись от части себя, ради служения высокой цели. Парадоксальное мышление Бирюзовой парадигмы предлагает нам выйти за рамки такой дихотомии, не выбирать «или-или». Мы можем одновременно быть полностью самими собой *и* работать во имя достижения истинной, высокой цели, стоящей перед нашей организацией. Нет необходимости отказываться от части самого себя, чтобы отдаться служению. Все обстоит в точности наоборот: мы работаем наиболее продуктивно и радостно именно тогда, когда все наши силы направлены на благо высокой цели, питающей наше призвание и нашу душу.

Простейший и самый действенный путь стать образцом для подражания в деле служения высокой цели организации состоит в том,

чтобы задавать себе как главе организации определенные вопросы.

При необходимости принять решение надо воспользоваться возможностью и спросить: *Какое решение лучше всего послужит нашей цели?*

При необходимости обсудить изменения в обязанностях можно задать вопрос: *Каким образом это послужит нашему предназначению?*

Новый клиент или поставщик вызывает вопрос: *Будет ли работа с этим клиентом/поставщиком способствовать нашему движению к цели?*

Каждый раз, когда лидеры задают эти вопросы, они напоминают и себе, и коллегам, что организации не надо навязывать направление развития. Работа приносит больше радости и более эффективна, когда мы постоянно сверяемся с целью и предназначением нашей организации, вслушиваясь в то, как это предназначение хотело бы проявить себя в мире.

Во всем остальном: лидер — такой же коллега, как и все

В крупных традиционных организациях у СЕО обычно сумасшедший распорядок дня, встречи идут одна за другой целый день, часто они расписаны на недели вперед. В потоке совещаний руководители вынуждены пропускать через себя бесконечный поток письменных документов и слайдов презентаций, снабжающий их информацией, необходимой для принятия или одобрений решений. Иначе быть не может: в организациях с пирамидальной структурой любое решение, требующее понимания картины в целом, принимается только на самом верху.

При самоуправлении все принципиально меняется. Большинство занятий, пожирающих время основателей и глав компаний, в Бирюзовых организациях сами собой отпадают. Больше нет встреч высшего руководства, встреч комитетов... собственно, вообще больше нет каких-либо заранее назначенных встреч. Во время моей беседы с Алленом Карлсоном, главой компании Sun Hydraulics, я попросил показать мне его расписание на неделю. У него были запланированы всего четыре встречи, причем две из них — со мной.

*Чем же тогда занимается СЕО Бирюзовой организации?* — спросите вы. Две особые обязанности главы компании мы уже обсудили — поддержание рабочего пространства самоуправления и пример для подражания. Остальное время, как и любой сотрудник компании, глава выполняет обязанности, помогающие компании достичь цели. СЕО могут принимать участие в различных проектах, возглавлять различные инициативы, набирать новых сотрудников, посредничать при улаживании

конфликтов, встречаться с клиентами или инспекторами. Чем бы они ни занимались, они должны вносить свой вклад, как и все остальные в компании, или же коллеги не смогут надолго доверить им исполнение обязанностей.

Большинство знакомых мне СЕО традиционных компаний сочтут как минимум неудобным положение, когда они должны постоянно доказывать, что достойны своего места. Они привыкли требовать себе роли по собственному выбору. Это одна из причин, почему взять на работу СЕО или другого крупного руководителя с опытом и авторитетом — сложная задача для самоуправляющихся организаций. Sun Hydraulics тем не менее разработала интересный способ адаптации лидера со стороны. Когда Боб Коски, один из основателей и многолетний глава компании, собрался на пенсию, Клайд Никсон, давний деловой партнер и СЕО компании-конкурента, как раз искал новую работу. Коски пригласил Никсона в Sun Hydraulics примерно за год до своего ухода — «походить вокруг, посмотреть, чем бы он мог тут заняться». Никсону не поручили никаких обязанностей, не дали никакой должности. Сможет ли он найти способ добавить что-то ценное для организации и сработаться с коллегами? Никсон смог, и год спустя было решено, что он сменит Коски на посту президента компании.

Через двенадцать лет тем же способом был смнен на своем посту и сам Никсон. Аллен Карлсон поднялся по служебной лестнице в крупной промышленной компании и был нанят Sun Hydraulics в качестве эксперта по маркетингу, но довольно быстро понял, что этой организации маркетолог не нужен. Заказов было полно, но отгружать их вовремя компания не успевала. Карлсон обнаружил, что большую часть рабочего времени тратит на то, чтобы уговорить заказчиков разорвать соглашение, но не отношения. Существовала настоятельная необходимость отрегулировать сроки доставки на производстве, а не представить продукт наилучшим образом на рынке. Карлсон почувствовал, что ему стоит поискать себе место маркетолога в другой фирме, но Никсон предложил ему, пока он подыскивает себе место, вникнуть в процесс производства и постараться улучшить ситуацию. Карлсон начал вместе с рабочими вникать в производство. Возникла и была принята совершенно новая производственная система: она повлекла за собой расформирование отдела планирования, и заказы начали отгружаться вовремя. Карлсон настолько вник в работу, что ему просто некогда было искать новую. Составив себе репутацию человека, умеющего все наладить методами самоуправления, даже в области, где он никогда прежде не работал, он стал новым

президентом компании, когда Никсон три года спустя ушел на покой.

### Лидерство с учетом внутреннего консультирования

Обязанности, взятые на себя главами Бирюзовых организаций, как правило, касаются самых общих вопросов жизни организации. Запускать ли новую линию продукта? Перенести в другое место офис или построить новую фабрику? Вводить ли новую систему оплаты труда? Такие вопросы касаются больших групп сотрудников, а иногда и каждого в организации.

В традиционных организациях такие решения принимает СЕО, а затем с помощью менеджеров спускает их для исполнения вниз. В Бирюзовых организациях лидер должен следовать практике внутреннего консультирования, что предполагает консультации иногда с очень обширной группой сотрудников.

Как это делается? В небольших организациях первое лицо может просто обойти всех и переговорить с коллегами, так поступал, например, Зобрис в FAVI. Когда организация вырастает до сотен и тысяч сотрудников и отделения ее находятся в разных географических точках, пешком всех уже не обойдешь. В патронажной медицинской организации Buurtzorg, например, работают тысячи медсестер и медбратьев, разбросанных по всем Нидерландам, ни ее глава Йос де Блок и никто другой не смогут обойти всех причастных к делу и переговорить с ними. Тем не менее внутреннее консультирование предполагает, что будут опрошены все причастные.

Де Блок нашел решение, одновременно простое и действенное. Он превратил свой блог во внутренней сети организации в инструмент управления. Там он регулярно публикует сообщения, в свободной форме, без обработки пиар-службой (как вы, наверное, догадываетесь, в Buurtzorg нет информационного отдела). Благодаря уважению к главе компании его посты читают практически все. Однажды утром я обнаружил, что пост, опубликованный де Блоком накануне вечером из дома, прочли уже 1900 сотрудников Buurtzorg. К концу дня число прочитавших сообщение достигло 7000 человек. Публикации де Блока могут быть самых разных направлений, от прагматических и практических до теоретических и вдохновляющих. Он делится соображениями по поводу того, куда может дальше пойти компания, необходимых, как ему кажется, решений или рассказывает об интересной встрече, которая, по его мнению, отражает суть работы Buurtzorg. В течение нескольких часов посты де Блока собирают десятки, иногда сотни комментариев. Быстро становится ясно, резонирует ли пост с настроениями коллег или вызывает смешанную реакцию. В обоих случаях сообщения помогают выявить растущую

осведомленность коллег относительно окружающей их действительности и открывающихся в будущем возможностей.

Сообщения в блоге также помогают быстро принимать решения. Когда у де Блока в уме созревает решение, касающееся большого числа коллег, он делится мыслями в блоге и вызывает реакцию коллег. Если комментарии демонстрируют согласие, решение принимается в течение нескольких часов. Если начинаются дебаты, в предложение вносятся поправки, и оно запускается снова. Если окажется, что решение пока не созрело, собирается рабочая группа, чтобы доработать его.

Руководство при помощи постов в блоге требует такой искренности и открытости критике, какую мало кто из глав традиционных организаций может себе позволить. Едва пост опубликован, пути назад нет. Критические замечания и возражения видны каждому, их нельзя стереть и нельзя игнорировать. Такое сообщение в блоге — это импульс, данный всей организации, и как организация отреагирует на этот импульс, CEO проконтролировать не сможет.

То, что кажется неоправданным риском с традиционной точки зрения, необычайно эффективно в Эволюционной Бирюзовой перспективе. Сообщение в блоге, написанное вечером дома, на уютном диване, может обернуться завтра в полдень полноценным решением, поддержанным тысячами сотрудников организации. Новая идея или беспокойство насчет того, куда идти компании? Напишите короткий пост, и вы увидите, как отреагирует на него организация. Если люди не согласятся с вашим мнением, вы потеряли зря четверть часа вашего времени... и приобрели новые вдохновляющие сведения о том, чем дышит организация. Если представить, как сегодня происходит принятие решений в крупных организациях (презентации в PowerPoint, длинные заседания руководящих и исполнительных комитетов с продолжительными дебатами, подготовка информационных сообщений для нижних уровней организации, где надо взвешивать каждое слово), остается только поражаться эффективности руководства при помощи сообщений в блоге.

### Иной взгляд на обязанности CEO

В своей книге «Живая организация» (The Living Organization) Норман Вулф предлагает провести содержательное различие между тремя типами энергетических полей, существующих на каждом месте работы: *деятельность*, *взаимоотношения* и *контекст*. *Деятельность* означает энергию действия, что мы делаем и как мы это делаем. *Взаимоотношения* подразумевают энергию взаимного влияния, что мы говорим, как мы это

говорим, как мы относимся друг к другу. *Контекст* означает энергию осмысления и целеустремленности, связь с чем-то большим и целостным.

В механистической парадигме *деятельность* — это все. Неудивительно, что лидеры традиционных организаций естественным образом сосредотачивают всю энергию в поле *деятельность*: решение проблем, принятие решений, улаживание конфликтов и т. д. Судя по моему опыту, большинство из них рассматривают поле *взаимоотношения* как необходимое зло, область, на которую они вынуждены тратить некоторое время, потому что иногда межличностные трения замедляют ход механизма. Поле *контекст* чаще всего находится вне их сознания.

Основатели и СЕО новаторских организаций, описанных в этой книге, начинают с конца. Самая важная их задача — поддержание рабочего пространства самоуправления — полностью находится в поле контекста. Работа в качестве примера для подражания захватывает поля контекста и взаимоотношений. Оставшуюся часть своего рабочего времени лидеры Бирюзовых организаций проводят в поле деятельности. Но даже когда они сосредотачиваются на деятельности, скажем, когда энергично защищают свою точку зрения во время внутреннего консультирования, они стараются одновременно держаться и в поле контекста, и в поле взаимоотношений, они думают о том, поддерживает или подрывает их аргументация Бирюзовые открытия в области самоуправления, целостного и эволюционного подхода.

**Уверенно иди туда, куда указывают твои мечты! Живи жизнью, которую ты себе вообразил. Чем более упростишь свою жизнь, тем проще представятся всемирные законы.**

**Генри Давид Торо**

Когда я проводил день с Йосом де Блоком в маленькой штаб-квартире Buurtzorg, меня глубоко поразило вот что. Я уже отмечал нечто подобное, когда исследовал другие организации, описанные в этой книге, но не мог выразить словами. Насколько же проще жизнь в Бирюзовых организациях! Напоминаю, Buurtzorg насчитывает 7000 сотрудников и растет с головокружительной скоростью. За семь лет его доля на голландском рынке медицинских патронажных услуг по соседству выросла с 0 до 60%. Организация работает во многих направлениях, от выхода на зарубежные рынки до работы с молодежью, от психиатрической помощи на дому до организации жизни в небольших сообществах для престарелых. Исследователь вправе был бы ожидать встречи с организацией, с трудом преодолевающей рост и увеличивающуюся сложность структуры. Вместо

этого его встречают 30 сотрудников центрального офиса, и не похоже, чтобы кто-то из них испытывал сильный стресс или работал на износ. В здании царит дух тихой сосредоточенности. Я беседовал с Йосом де Блоком несколько часов и в какой-то момент понял, что нас ни разу за это время не прервали. Не было ни срочных телефонных звонков, ни помощников, которые, войдя, шепчут на ухо CEO о чем-то, срочно требующем его внимания. Все шло само собой до того легко, что граничило с волшебством.

Различие между контекстом, взаимоотношениями и деятельностью позволяет разгадать тайну этого волшебства. Когда энергетическое поле контекста работает нормально и в полную силу, взаимоотношения также выстраиваются здоровые и прочные. И тогда необходимость тратить впустую время и энергию на поле деятельности просто исчезает. Ничего не мешает работе выполняться. Во многих компаниях люди непрерывно крутятся в колесе безумной конкуренции. Buurtzorg и другие Бирюзовые организации являют собой совершенно иную картину: там у людей словно растут крылья, и они тихо, но мощно движутся к месту назначения. С правильно работающими контекстом и взаимоотношениями управлять организацией действительно намного легче.

#### Совет директоров и владельцы

Это второе необходимое условие работы организации на основании Эволюционных Бирюзовых принципов: не только CEO должен смотреть на мир с этой точки зрения, такой взгляд должен быть и у совета директоров.

И в коммерческих, и в некоммерческих организациях совет директоров обладает властью назначать и снимать CEO. Члены совета, видящие мир в ином свете, едва ли будут долгое время терпеть Бирюзовые организационные формы и методы работы, поскольку самоуправление просто не имеет для них смысла. Рано или поздно совет директоров назначит CEO, действующего на основании Янтарного или Оранжевого мировоззрения. Он снова возьмет все под контроль.

К составу совета директоров основателям компании стоит отнестись серьезно. Совет директоров компании RHD состоит из очень небольшого числа людей, глубоко преданных принципам организации. Некоторые работают там со дня основания. В Buurtzorg все начиналось не так. Сначала Йос де Блок выбирал людей в совет директоров на основании их профессионального опыта (скажем, юридического или финансового), но обнаружил, что они были не в ладу с принципами работы Buurtzorg. Со временем, один за другим, они были заменены на новых членов правления,

понимавших и поддерживавших то, ради чего работает организация. Morning Star и Heiligenfeld полностью принадлежат своим основателям. FAVI находятся во владении одной семьи, и до сих пор владельцы компании одобряют необычный способ работы предприятия. У компании Sounds True есть только один инвестор-«ангел», вкладывающий деньги в бизнес главным образом потому, что верит в цель компании — рассеивание семян духовной мудрости.

Две организации, задействованные в этом исследовании, использовали новаторские методы работы, но затем вернулись к традиционному менеджменту. В обоих случаях это произошло потому, что мировоззрение совета директоров не совпадало с мировоззрением основателя и ему отказали в финансировании.

Эккарт Винцен, создатель BSO/Origin, основал свою IT-консалтинговую фирму в Нидерландах в 1973 г. За следующие два десятилетия она разрослась в компанию, насчитывающей до 10 тысяч сотрудников, с торговыми точками в 18 странах Европы, Азии, Южной Америки. Структура компании полностью состояла из самоуправляющихся команд, без какой-либо штаб-квартиры и центрального аппарата. В 1994 г. компания создала совместное предприятие с одним из подразделений Philips, и оно через два года получило контрольный пакет акций BSO/Origin. И, как вспоминал через десять лет в своей книге Винцен, столкнулись два мира.

«[Как] член правления я стал говорить горячие речи, чтобы сохранить систему. Но, к несчастью, однако ожидаемо, учитывая их взгляды, мои коллеги из Philips на заседаниях правления произносили слово “неприемлемо” регулярно и со все возрастающей силой. В глазах Philips давать сотрудникам право нанимать других сотрудников или даже раздавать билеты на концерты было смертным грехом. По крайней мере, однажды, насколько я могу припомнить, мы обсуждали вопрос криком, до красных от гнева лиц. Столкнулись два мира, мир финансовых процедур “проверка, проверка, двойная проверка” и мир “доверие, доверие и еще раз доверие”»<sup>7</sup>.

Буквально через несколько месяцев после возвращения традиционных принципов менеджмента Винцен мог наблюдать, как компания, основанная им 20 лет назад, утратила всю свою харизму.

AES, основанная в 1982 г. Роджером Сантом и Деннисом Бакке, прошла тот же путь. До 1994 г. CEO был Сант, затем у руля встал Бакке. За это время компания выросла из предприятия с двумя основателями в



мирового производителя энергии, насчитывающего до 40 тысяч сотрудников, с электростанциями в 30 странах мира. AES числилась среди любимчиков Уолл-стрит с 1991 г., после того как стала открытым акционерным обществом. Многие годы, пока компания шла от успеха к успеху, члены совета директоров поддерживали новаторскую децентрализацию и основанный на доверии метод принятия решений. И все же, как подозревал Бакке, «Большинству членов правления нравился подход AES главным образом потому, что такой подход, как они убедились, повышает стоимость акций компании, а не потому, что это правильный способ управлять организацией»<sup>8</sup>.

В 1992 г. неожиданная проблема подтвердила подозрения Бакке насчет того, что большинство членов правления по-прежнему твердо придерживаются позиции «отдавать приказы — контролировать исполнение». В том году, вскоре после того, как AES стала открытым акционерным обществом, Бакке получил сообщение от коллеги, что девять технических специалистов электростанции в Шейди-Пойнт подделали результаты проб воды и послали неверные сведения в Агентство по охране окружающей среды США. Никакого вреда реке, куда сбрасывалась вода, нанесено не было, штраф, в результате наложенный агентством, оказался невелик. Но когда внутреннее сообщение, в котором Бакке делился новостью со всеми коллегами, стало достоянием прессы, инвесторы отреагировали слишком остро, и цена акций AES упала на 40%. Члены правления, как вспоминает Бакке, а также несколько из старших его коллег тут же предложили выкинуть за борт принципы самоуправления.

«После того как цены на акции упали, наши реакции изменились катастрофически. Мы начали паниковать, акценты сместились с открытости к контролю ущербу. Много внимания уделялось успокаиванию наших акционеров. На электростанцию было отправлено множество юристов для “защиты активов”. <...> Несколько самых высокопоставленных лидеров и членов правления предположили, что главную часть проблемы составляет наш подход к работе. Создавалось впечатление, что вся компания стоит на грани краха. Тут же послышались заявления, что наша принципиальная децентрализация, отсутствие уровней в организационной структуре и нетрадиционный стиль работы вызвали “экономический коллапс”. На самом деле, конечно, никакого экономического коллапса не было. Просто снизились цены на акции. В добавление ко всему один из старших вице-президентов сделал презентацию, доказывая, что главной целью нашей компании должно стать

не “Снабжение электроэнергией”, а “Защита наших активов”. Под этим он подразумевал, что нам следует держаться защитной стратегии, выставив вперед фалангу юристов, чтобы избежать юридических, природоохранных и нормативных разбирательств. Между мной и пятью тогдашними директорами электростанций состоялась дискуссия по поводу добавления нового уровня руководства — операционных вице-президентов. <...> Под давлением юристов и в результате понятной утраты доверия электростанция [в Оклахоме] решила вернуться к “проверенным” методам управления производством. Вернулись начальники смен, заместители директора, появился новый экологический отдел, подотчетный директору электростанции (для проверки работы техников, ответственных за состояние воды). Все эти меры увеличили центральный аппарат электростанции на 30%. Все это время я чувствовал, что меня недооценивают, и не знал, на какую поддержку членов правления я могу реально рассчитывать. Совету директоров, судя по всему, нравились наши ценности только потому, что они вызывали хорошие отзывы в прессе и были популярны среди сотрудников. Я чувствовал, что сражаюсь за наши ценности в одиночестве, просто потому, что они истинны по самой своей сути»<sup>9</sup>.

Событие это стало началом изнурительного полугодового периода непрерывных переговоров Бакке с членами совета директоров. В конце концов ему удалось восстановить их доверие и остаться на своем посту. Если правление полагало, что он зашел слишком далеко, Бакке сделал прямо противоположный вывод: новые принципы все еще не укоренены в компании достаточно надежно. Он чувствовал, что обязан, по его собственным словам, «проверить каждую организационную структуру и систему, уже существующую или предполагаемую», на соответствие фундаментальным предпосылкам создания и работы AES. В течение последующих десяти лет Бакке сосредоточил все свои силы на как можно более глубоком внедрении принципов самоуправления в компании. По его собственным прикидкам, он преуспел на одном уровне, но не достиг успеха на другом. Сотрудники его стали яркими приверженцами принципа «Радость от работы» (Joy at Work, термин Бакке для описания своего подхода к менеджменту в AES), но на уровне совета директоров все сложилось не так удачно.

«Было несколько признаков того, что моя кампания по завоеванию сердец коллег-директоров оказалась неэффективной. <...> Хотя некоторые члены правления и говорили акционерам, что им нравится “отказ от

власти”, я видел, как им трудно давать советы вместо того, чтобы принимать решения. Плюс ко всему члены правления часто предлагали мне брать тоном ниже в моей “риторике” относительно ценностей, разделяемых всей компанией, и ее высокой цели, особенно в ежегодном отчете компании и на встречах с акционерами»<sup>10</sup>.

Когда в 2001 г. лопнул пузырь доткомов[23], цена на акции AES, на пике составлявшая \$70, начала снижаться. После террористических атак 11 сентября 2001 г. она упала до \$26. В октябре, когда объявил о банкротстве Enron, цены на акции всех поставщиков электроэнергии из-за паники провалились, и акции AES достигли уровня \$5. Руководство компании в течение нескольких предыдущих лет приняло ряд решений, которые оказались рискованными и ошибочными в условиях экономического краха. Значительная часть роста компании обеспечивалась за счет кредитов в расчете на то, что «долг дешевле собственного капитала», что было верно ровно до тех пор, пока долговое финансирование не рухнуло. AES, кроме того, начала в конце 1990-х гг. предоставлять услуги так называемых коммерческих электростанций, продававших электроэнергию на спотовом рынке без долгосрочных контрактов, что делало их еще более зависимыми от колебаний цен на электричество.

Едва ли за снижение цены на акции AES можно винить самоуправление. Решения, оказавшиеся впоследствии рискованными, принимали не какие-то вышедшие из-под контроля ренегаты: их обсудили и одобрили на совете директоров. Но это уже не имело значения. Членами правления овладел страх, и они стали призывать к серьезной реорганизации и централизации принятия всех важных решений. Были наняты десятки юристов, консультантов и советников, чтобы дать правлению ощущение контроля над ситуацией. Остальные сотрудники, между тем, оставались верны принципу децентрализации и символизировавшему его Бакке. Оказавшись в безвыходном положении, члены правления решили не смещать Бакке, но ввести в свой состав второго CEO и попросили Бакке следовать его инструкциям. Поскольку взгляды у двух CEO практически на все были диаметрально противоположны, сотрудничество обещало быть исключительно трудным. Девять безнадежных месяцев спустя Бакке подал в отставку. Без него новое руководство получило полную возможность навязать испробованный и проверенный менеджмент вместо методов самоуправления, которые AES начала применять одной из первых еще 20 лет назад.

Истории AES и BSO/Origin показывают, что Бирюзовые организационные процессы оказываются в опасности, когда инвесторы и

члены совета директоров не разделяют взглядов этой стадии развития. С Конформистской Янтарной или Конкурентной Оранжевой точки зрения Бирюзовые формы организации и методы работы кажутся глупыми, а то и опасными. Члены совета директоров с самыми добрыми намерениями считают своим долгом защитить организацию (и себя) при помощи традиционных механизмов контроля.

**Члены совета директоров, особенно в критические моменты, будут назначать лидеров, разделяющих их мировоззрение, смотрящих на проблемы и решения под тем же углом зрения.**

Если речь идет о некоммерческих компаниях, основатели должны быть осторожны при выборе инвесторов. При нынешней правовой системе акционеры — собственники своих организаций и могут навязать ей любую организационную структуру, соответствующую их мировоззрению, будь то Красная, Янтарная, Оранжевая, Зеленая или Бирюзовая парадигма. У основателей, желающих вырастить настоящую Бирюзовую организацию, два пути. Они могут постараться обойтись без сторонних инвесторов, финансируя свой рост банковскими кредитами и собственными заработками, даже если рост при этом будет происходить медленнее. Этот путь выбрали Morning Star, Heiligenfeld и FAVI. Или же организации придется тщательно выбирать владельцев акций из тех, кто уже усвоил Бирюзовые взгляды. Этот путь выбрала для своей компании Sounds True Тами Саймон.

#### Ограничения правовой базы

В современном корпоративном мире акционеры — собственники компаний и как собственники имеют полную свободу выбора в том, что с ними делать. С Зеленой точки зрения, акционер — один из многих заинтересованных лиц, полномочия акционеров должны быть ограничены влиянием других заинтересованных сторон (сотрудников, клиентов, поставщиков, местного сообщества, окружающей среды). С Эволюционной Бирюзовой точки зрения, полномочия не должны быть ограничены, их должна превосходить эволюционная цель организации. Чем больше акционеров наравне с другими заинтересованными сторонами согласятся прислушаться к тому, что зовет и движет компанию к ее цели развития, а затем последовать в этом направлении, тем больше вероятности, что их инвестиции принесут здоровую прибыль.

Пока еще рано говорить о том, каким образом такой взгляд,

бросающий вызов фундаментальным предпосылкам капиталистической системы, станет впоследствии частью правовой системы. Пока идут эксперименты. Holacracy, например, выработала *конституцию*. Ее может принять совет директоров, она станет обязательной в том числе и для будущих акционеров. Конституция даст акционерам законное влияние в вопросах, связанных с финансированием, но не позволит им в одностороннем порядке навязать стратегию развития или вернуть организацию к традиционному управлению. Holacracy создала юридическое сопровождение, позволяющее согласовать свою конституцию с корпоративным правом США, и адаптировала ее к правовым системам других стран. На время написания книги лишь немногие организации приняли холакратическую конституцию. Хотя достаточного опыта работы этого основного закона на практике пока нет, это многообещающий путь к преодолению ограниченного взгляда акционеров и замены его на достижение эволюционной цели как главной задачи организации.

Другая инициатива носит название Benefit Corporation (B-Corp) и лишь недавно привлекла к себе внимание. B-Corp — это коммерческие организации с открыто заявленными социальными или экологическими целями. Patagonia, производитель одежды для активного отдыха, стала первой в Калифорнии компанией, получившей статус B-Corp в начале 2012 г. К моменту выхода книги в 11 штатах США, включая Калифорнию, Иллинойс, Нью-Йорк, были приняты соответствующие законы, еще 16 штатов работают над сходным законодательством. В привычных для нас коммерческих компаниях (так называемых C-Corporations) главы несут фидуциарную обязанность перед акционерами и только перед акционерами. Они столкнутся с гражданскими исками, если уклонятся от своих законных обязанностей и поставят выше их экологические или социальные проблемы в ущерб интересам акционеров. Понятие долга CEO B-Corp расширено до того, что включает в себя не только финансовые интересы, но и общественную выгоду, проблемы сотрудников и поставщиков, а также воздействие на окружающую среду. Иными словами, если C-Corporations придерживаются Оранжевых ценностей акционеров, B-Corp исходят из Зеленой концепции взглядов заинтересованных сторон. B-Corp специальное положение требует не менее чем двух третей или более голосов в совете директоров для внесения изменений в методы контроля, структуру или цель организации. Эти положения обеспечивают некоторую защиту предпринимателям, желающим увеличить свои капиталы, но опасаящимся утратить контроль над социальной или экологической миссией своего бизнеса.

Пока общество в целом постепенно переходит к Эволюционной Бирюзовой парадигме, мы, я уверен, увидим много правовых экспериментов в духе холакратической конституции или B-Corp. В последней главе этой книги я размышляю о еще более глубоких изменениях. Может ли случиться так, что в Бирюзовом обществе мы более не будем думать в терминах *обладания* (ownership), а перейдем к терминам *распоряжения* (stewardship)? Такая перемена будет иметь важные последствия для правовой системы организаций. Время покажет, осуществится ли и как именно этот сценарий. На сегодняшний день инициативы вроде B-Corp и холакратической конституции предлагают интересные пути для руководства компаний, желающих подвести под свои организации законодательную базу, более приемлемую для Бирюзового мировоззрения.

#### Необходимое, но не достаточное

Иметь понимающего СЕО и совет директоров — необходимое, но не достаточное условие. В кругах, причастных к проблеме развития организаций, существует представление, что стоит нам хоть немного просветить лидеров организаций, и все будет хорошо. Это слишком упрощенное представление. Просвещение лидеров не означает автоматическое просвещение всей организации, она также должна принять структуры, методы работы и культуру, меняющую систему распределения власти, поведение людей и способы, которыми может проявить себя эволюционная цель организации (для простоты можно использовать модель четырех квадрантов: так проще увидеть, что измененные верхние квадранты при неизменных нижних означают, что дело сделано только наполовину). В своем блоге Дебора Байяр, одна из сотрудниц HolacracyOne, сравнивает свой опыт в этой организации с предыдущим опытом работы в других организациях, где руководители были точно так же или даже более просвещены, но структуры остались неизменны.

«Впервые меня потянуло к холакратии от отчаяния при виде вновь и вновь повторяющихся циклов встреч единомышленников, делящихся планами изменить организационную культуру, сделав ее более осмысленной. Постепенно, но неодолимо меня стала раздражать, лишая воли и просто убивать наша коллективная неспособность осуществить хоть что-то из благородных целей, первоначально вдохновлявших наше сотрудничество.

Независимо от того, что было достигнуто, становилось все труднее

принимать в этом участие из-за отчаяния, разочарования и неверия, поскольку межличностные отношения и мучительные обсуждения мешали эффективной деятельности и истощали человеческий капитал, как мой личный, так и моих друзей.

Снова и снова меня поражал разрыв между личным развитием и возможностями организации в целом. Такие неудавшиеся эксперименты возникали в моей жизни при самых различных обстоятельствах и всегда были страшно неприятны, потому что в каждом случае участвовали люди, уже ставшие друзьями, разделявшие мои цели и взгляды на мир, руководствовавшиеся самыми лучшими намерениями. Я не только пережила лично множество таких потрясений. Как жена хорошо известного духовного учителя, работавшего с другими известными духовными учителями, я не раз наблюдала точно такие же циклы в их жизни, а ведь они, полагаю, были подготовлены к таким жизненными бурям куда лучше меня. И все же даже они, вроде бы более высокоразвитые, бывали сломлены, а то и совсем тонули в привычной борьбе за власть, влияние и продуктивность.

Постепенно я выработала у себя определенный уровень цинизма, чтобы защититься от боли, гнева и печали — итогов бесплодных попыток организовать служение высокой цели. Как могло столько замечательных людей, одаренных столькими умениями и талантами, позволить затянуть себя болоту политических игр и эгоистических интересов? Я пришла к заключению, что этот феномен — просто еще одно проявление недостатков нашей человеческой сущности и разрыва между тем, что мы можем себе вообразить, и тем, что мы способны осуществить. Я осознала, что слишком завысила свои ожидания, и решила, что мне необходимо развить в себе терпение, смирение и поработать над своими навыками межличностных отношений. Я беспокоилась, что у меня особо тяжелый случай “бумеритиса” — желания, чтобы все, что мной сделано, немедленно и с легкостью возвращалось без терпеливого приложения усилий в течение какого-то времени. Хотя во многом это правда, это все же не отменяет великолепного чувства свободы, которое я испытала, практикуя холакратию, и в особенности, когда я стала партнером в HolacrasyOne. Присоединение к HolacrasyOne послужило катализатором подъема на всех уровнях моего существования. Политические игры не имеют смысла и просто бесполезны в этой системе. Все было иначе. Предполагалось, что я буду замечать и прорабатывать напряженность, а не делать вид, будто ее не существует, заматывая ее под ковер. Никто не давил на меня, чтобы я была такой же, как все. Я могла быть совсем другой, и это как раз оказалось

ценно. Никто не требовал, чтобы я развивалась, но именно это и происходило. У меня не было нужды становиться идеальной, но я совершенствовалась. Наступила полная ясность в отношении того, какое влияние оказывают мои обязанности, где я должна подключить выполняющих другие обязанности и учесть их вклад. А когда этого не получалось, я выносила свое напряжение на полномочные совещания [в холакратии — специальные встречи, где обсуждаются только обязанности и сотрудничество]. В холакратии добиваются поставленных целей в рабочем порядке, без драм, ясно и творчески. Esprit de corps[24] в компании очень вдохновляющий и позитивный не только потому, что мы удивительные оптимисты, но еще и потому, что наша система несет здоровый заряд и высвобождает в нас массу энергии, свободно себя проявляющую. У меня было чувство, словно я вступила в крепкую, здоровую семью. И, вновь отмечу, не только потому, что члены этой семьи как-то особенно психологически устойчивы, нет, они люди, как и я сама, но еще и потому, что холакратические практики способствуют тому, что человеческие взаимоотношения возникают в чистом пространстве, свободном от личного багажа каждого и сопровождающих его нездоровых игр.

В области неврологии, занятой развитием человека, существует сегодня огромный интерес к надежной привязанности. Эта привязанность похожа на воспитание в семье, где ребенок имеет возможность выразить себя, где его слушают, где установлены приемлемые границы, меняющиеся по мере его роста, и уважается личное пространство и границы остальных. С HolacrasyOne мне удалось установить надежную организационную привязанность. Это оказало на меня глубоко исцеляющее психологическое воздействие и расширило мой опыт работы в организациях. Я чувствую себя настоящей, я твердо встала на ноги и словно родилась заново. Я чувствую вдохновение, способность сосредоточиться и сделать больше, чем я когда-либо могла сделать. Я чувствую, что имею право принимать решения и спокойно обратиться в ходе принятия решений за поддержкой к окружающим. Я чувствую, что загораюсь от цели, которой служу»11.

## Глава 3.2

### **Создание Бирюзовой организации**

О чем бы вы ни мечтали, приступайте! В дерзости есть гений, и сила, и волшебство.

*Иоганн Вольфганг фон Гете*

Возможно, если вы читаете эту книгу, вы готовитесь начать новый бизнес, основать некоммерческую организацию, школу, больницу или



благотворительный фонд, и вам интересно, как можно внести Бирюзовую закваску в тесто организации с самого начала (если вы руководите уже *существующей* организацией и интересуетесь, как преобразовать ее в Бирюзовом направлении, то этот вопрос более подробно разбирается в следующей главе).

Начало жизни новой организации может быть волнующим, но в любом случае вам предстоит тяжелая работа. Есть и хорошие новости: если с самого начала опираться на Бирюзовые принципы, процесс зарождения организации, скорее всего, пойдет глаже.

В каком-то смысле на самых ранних стадиях все стартапы — явления скорее неформальные и самоорганизующиеся. Но затем, по мере роста организации, у нее начинается нечто вроде болезненных линек, и после каждой нарастает новый уровень структуры, иерархии и контроля. Бирюзовые организации, напротив, адаптируются к окружающей среде и растут непрерывно, повсюду одновременно и совершенно естественно.

Опыт также показывает, что гораздо легче начинать дело сразу на Бирюзовой стадии, а не реорганизовывать существующую форму организации, уже несущую на себе груз предыдущей парадигмы. Начав с чистого листа, вы можете сразу же прислушаться, куда зовет цель развития организации, и начать формировать ее культуру, методы работы, принимать людей и рассматривать все прочие аспекты одновременно. Вот несколько очевидных вопросов — к ним стоит отнестись внимательно.

Если вы на мгновение (в желаниях, в мечтах) попытаетесь оторваться от расчетов и вслушаться в голос зарождающейся организации, то какую ее цель вы услышите?

Какую форму хочет принять организация?

В каком направлении хочется расти организации?

Как лучше всего послужит своей цели организация, с вами как единственным основателем или с несколькими основателями? Каким соучредителям суждено к вам присоединиться?

Ваше присутствие и ваше сознание как основателя повлияют на уровень развития сознания в организации. Поэтому один лучших для вас способов послужить проекту — честно вложить туда справедливую долю вашей энергии. Это можно сделать через размышления о том, что внесет в проект ваше присутствие, о ваших светлых и темных сторонах, любыми средствами, работающими, с вашей точки зрения, лучше всего: мнение равных, коллег и друзей, наставничество, коучинг, чтение, медитация, личное и духовное развитие и т. д.

Выбор правильных соучредителей (если у вас будут соучредители) — ответственное решение для каждого нового предприятия, но для Бирюзового — в особенности. Важны не только привнесенные ими профессиональные умения и навыки, важно и то, как сработает химия межличностных отношений. Если вы хотите, чтобы организация работала на Эволюционных Бирюзовых принципах, то уровень соответствия соучредителей и готовность принять Бирюзовые методы работы — два важных фактора, необходимые в списке. Будьте готовы потратить значительное количество времени на обсуждение таких тем. Глубина исследования этих вопросов задаст стандарт разговорам, а в дальнейшем они будут считаться нормой в вашей организации. Таким образом, вы формируете культуру организации еще до того, как она начала работать.

Как только соучредители или первые сотрудники вступили в дело, вам придется сделать выбор относительно формы организации, методов работы и повседневной практики. Кто может принимать такие решения? Кто может решить, на что пойдут деньги компании? Будут ли поставлены перед сотрудниками индивидуальные цели? Будут ли сотрудники получать бонусы, если достигнут целей? Кто кого будет оценивать? Каким образом будут улаживаться разногласия? Кто будет принимать окончательные решения?

На каждый из этих вопросов можно ответить, исходя из Конформистского Янтарного, Конкурентного Оранжевого, Плюралистического Зеленого или же Эволюционного Бирюзового мировоззрения. В самом начале своего пути стартапы обычно бывают достаточно неформальными объединениями — вся информация открыта всем, все важные решения обсуждаются всей командой. Но если вы не будете начеку, традиционный менеджмент очень быстро проникнет в организацию, поскольку большинство из нас только с ним и знакомо. Если вы уверены, что ваша организация будет работать в рамках Бирюзовой парадигмы, это означает, что, когда бы вам ни понадобилось ввести новый порядок или практику, вы должны полностью осознавать: вы на распутье. Вам предстоит или идти дальше путем традиционного менеджмента, или же использовать Бирюзовый путь. Возможно, будет полезно ознакомить первых членов вашей команды с концепцией, изложенной в этой книге. Или поступить еще лучше: выбрать время (возможно, два или три дня) и вместе с новой командой вникнуть в методы, которые вы хотите применять в новой организации.

Иногда меня спрашивают, какие из этих принципов наиболее важны для старта новой организации. Мой ответ таков: не существует единого

рекомендованного всем списка, годного для любого стартапа. Цель вашей организации и условия ее создания обусловят именно ваши, уникальные приоритеты. Ответ всегда один и тот же: начинайте с внимательного вслушивания в свои ощущения, поймите, куда они вас зовут. Некоторые практические решения естественным образом выявляются сами, и команда основателей должна как минимум принять их к сведению. Они определились в уме потому, что оказались важны с первого же дня, потому что наделены некими основополагающими свойствами — они создают благодатную почву, и она поможет укорениться другим Бирюзовым методам, когда организация станет расти и потребует более явно выраженных структур и практик.

### Всеобъемлющие предпосылки и ценности

Поскольку Бирюзовая парадигма пока только набирает силу, большинство методов работы вашей организации будут глубоко революционными. Готовьтесь: окружающие поставят ваш выбор под вопрос и даже сочтут его глупым!

В организациях, описанных в этой книге, находят, что дебаты на эти темы гораздо более плодотворны, если не остаются на уровне обсуждения плюсов и минусов той или иной управленческой практики, а проводятся на более глубоком уровне и выносят на поверхность скрытые предпосылки этих методов. Вы значительно облегчите себе жизнь, если проговорите вслух ваши предположения относительно работы и своих сотрудников. Ниже приведены несколько примеров, дающих пищу для размышления.

Компания RHD, если вы помните, определила для себя три основных предпосылки: *все люди имеют равную человеческую ценность; люди по своей сути добры, пока не доказали обратного; не существует единого правильного способа решения корпоративных проблем.*

Morning Star работает на основании двух принципов: *люди должны работать вместе, без применения силы или принуждения; люди должны соблюдать взятые на себя обязательства.*

FAVI сформулировали для себя три фундаментальные предпосылки: *люди систематически считаются хорошими (надежными, целеустремленными, достойными доверия, умными); без счастья нет эффективности; ценности создаются в цеху.*

Практический совет: исследуйте эти предпосылки совместно с вашей командой, а не самостоятельно. И в качестве первого шага начните с раскрытия невысказанных предположений, стоящих за моделью

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

Любой набор выработанных вами альтернативных предпосылок выполняет две функции. Во-первых, вам и вашим коллегам будет легче объяснить, почему вы решили работать по принципам, противоречащим обычной практике менеджмента. Во-вторых, эти открытые предположения послужат пробным камнем для каждого новой практики. Любому в организации, даже самому младшему из коллег, будет легче встать и спросить: «Я не могу понять, соответствует ли то, что мы делаем, нашим основным предпосылкам?»

#### Три способа самоуправления

Если вы хотите с самого начала ввести в вашу организацию принципы самоуправления, вам для начала надо решить, хотите ли вы применить уже существующий набор процессов самоуправления. Если да, то самым естественным выбором станет холакратия, поскольку эта система описана и задокументирована, есть консультанты, фасилитаторы и тренеры, и они могут вам помочь. Возможно, вы захотите разработать собственный набор структур и процессов. Если да, то существуют три внутренних процесса: их вам надо принять во внимание с первого же дня.

*Внутреннее консультирование* (см. раздел «Принятие решений — процесс, основанный на консультировании»). С самого начала убедитесь, что все члены вашей организации могут принять какое-либо решение, проконсультировавшись с заинтересованными лицами и теми, кто обладает нужным опытом и знаниями по предмету. Если новый сотрудник приходит к вам, чтобы утвердить решение, откажитесь давать ему поддержку. Сразу же разъясните, что никто в самоуправляющейся организации, даже ее основатель, не «одобряет» никаких решений. Хотя, если вы существенно заинтересованы в этом решении или эксперт в этом вопросе, вы, разумеется, можете дать совет.

*Механизм разрешения конфликтов* (см. раздел «Разрешение конфликтов»). Когда между двумя коллегами возникают разногласия, они, весьма вероятно, передадут их на рассмотрение вам, если вы основатель

или CEO организации. Подавите искушение всё уладить своим авторитетом. Вместо этого воспользуйтесь случаем сформулировать механизм разрешения конфликтов, помогающий им обсудить разногласия (вы сможете принять участие в разрешении конфликта позже, если коллеги не смогут выяснить все один на один и если они выберут вас в качестве посредника или члена согласительной комиссии).

*Оценка результатов деятельности и определение размеров заработной платы на основе обсуждения с равными по положению* (см. раздел «Зарплата и материальные поощрения»). Кто будет определять размер зарплаты нового сотрудника и на основе какого процесса? Если вы не обдумаете этого заранее, вы, скорее всего, прибегнете к традиционному способу: как основатель компании, вы обсудите с кандидатом определенный набор вознаграждений (и, вероятно, будете хранить его в тайне). Почему бы не начать по-новому с самого начала? Давайте потенциальным сотрудникам полную информацию о зарплатах и позвольте им самостоятельно привязать собственные цифры к размерам зарплат будущих коллег. К ним можно обратиться за консультацией, чтобы повысить или понизить планку. Сходным образом имеет смысл с самого начала разработать механизм для оценки результатов деятельности сотрудника равными ему по положению, если вы сделали выбор в пользу формализованного процесса. В ином случае сотрудники просто начнут обращаться к вам как к основателю, чтобы вы сказали им, как они работают, что создает де-факто ощущение иерархии внутри команды.

#### Четыре процесса, возвращающих к целостности

Ваше присутствие, ваша манера вести себя во многом определяют, насколько удобно будет остальным сотрудникам показывать на работе полностью, кто они есть на самом деле. Чем больше вы открываетесь как целостная личность, чем более естественно, открыто и честно вы показываете свои сильные и слабые стороны, тем легче будет остальным вести себя так же. Для вас это должно быть нормой поведения. Однако в любом случае в самом начале вам могут помочь несколько практик, облегчающих задачу целостно проявлять себя на рабочем месте. Четыре внутренних процесса, описанные ниже, в особенности имеет смысл запустить как можно раньше.

*Основополагающие правила для формирования безопасной среды общения* (см. раздел «Создание безопасной и доверительной среды общения»). Чтобы показать себя на рабочем месте целиком и как можно

большей мере, мы должны чувствовать, что это безопасно. Многие организации считают полезным определить для себя в этой связи некоторые ценности, а потом перевести их в определенные формы поведения, либо поощряемые, либо считающиеся неприемлемыми в сообществе. Часто такие ценности оформляются в виде специального документа, похожего, например, на «Билль о правах и обязанностях сотрудников и клиентов» компании RHD или «Принципы коллеги» Morning Star. Некоторые новые организации считают важным с самого начала создать набросок полной версии такого документа, основываясь на положительном и отрицательном опыте работы в других организациях. В других стартапах такой документ пишется постепенно, глава за главой, по мере того как различные события вызывают к жизни необходимость добавить новую тему. Какой бы путь вы ни выбрали, должно быть совершенно ясно, что эта хартия пишется не одним человеком (хотя бы и вами как основателем), а становится плодом коллективных усилий (возможно, имеет смысл попросить одного или нескольких добровольцев следить за тем, чтобы это начинание оставалось естественным и живым).

*Оформление производственного или офисного здания* (см. раздел «Здания и статус»). Офисные здания зачастую представляют собой серые и бездушные помещения. На подсознательном уровне они говорят нам: *Это работа, где вы должны вести себя определенными, приемлемыми способами*. Почему бы с самого начала не сделать свою работу красочным, гостеприимным, уютным и необычным местом, используя способы, отвечающие культуре и эволюционной цели организации? Проведите день или выходные всей командой, планируя новый интерьер и украшения рабочего пространства. Дайте себе волю, забудьте о предвзятых мнениях насчет того, как *должно* выглядеть место работы. Это поможет коллегам все время помнить, что это совершенно особое место и они сами, в точности как и само здание, имеют возможность выразить себя здесь своим собственным, особенным способом.

*Процессы адаптации к новому месту работы* (раздел «Прием на работу»). Период адаптации исключительно важен для того, чтобы новые сотрудники освоились с тем, как работают в вашей организации. Что подошло бы новым коллегам больше всего во время их первых часов, дней, недель на новом рабочем месте? Какие основополагающие тренинги должны пройти все новички, чтобы втянуться в работу? Самоуправление, вслушивание в смысл существования организации, конструктивные способы разрешения конфликтов, создание безопасной среды общения, какие-то необходимые практические навыки?

*Процессы проведения собраний* (см. (раздел «Собрания»). В первые дни работы организации сотрудники встречаются часто, чтобы скоординировать свои действия и уточнить расписание. Чтобы предотвратить типичные синдромы совещаний (демонстрация собственного эго, подавление большинством иного мнения), вам следует ввести в практику проведения собраний методы, стимулирующие целостный подход. Это может быть просто молчание в течение минуты перед началом совещания или традиционные благодарности сотрудникам в начале, но можно использовать и структурированный процесс принятия решений наподобие того, что практикуется в холакратии или Buurtzorg.

*Два процесса, связанных с эволюционной целью организации*

Если вы вкладываете собственную энергию в бизнес, некоммерческую организацию, школу или больницу, тогда, по всей вероятности, цель и смысл существования организации будут на глубинном уровне связаны с вашим личным жизненным путем. Делитесь своей страстью и своей жизненной историей со всей своей командой и, по возможности, с каждым ее членом. Чем больше вы сделаете в этом направлении, тем легче будет другим вдумываться и осмыслять собственное отношение к цели существования организации.

Для некоторых основателей организаций цель эта до такой степени самоочевидна, что они сосредотачивают всю энергию на деле и забывают говорить о том, *зачем* все делается, какая высокая цель стоит за трудами каждого. Некоторые основатели впадают в другую крайность: они обожествляют цель до такой степени, что становятся единственными, кому дозволено рассуждать о ней.

Здоровое отношение к цели наблюдается там, где вы как основатель видите с самого начала, что у организации есть своя цель и смысл существования, отличные от ваших собственных желаний и стремлений. Какое-то очень короткое время вы будете тем, кто формулирует эту цель, но скоро к вам присоединятся другие, они тоже начнут чувствовать масштабы цели, выработают свое собственное, особое отношение к ней и манеру о ней говорить. Этому могут помочь два процесса.

*Прием на работу.* Прием на работу предоставляет прекрасную возможность помочь потенциальным сотрудникам основательно разобраться, каким образом цель существования организации совпадает (или не совпадает) с их собственным призванием и жизненным стремлением. Это могут быть удивительно глубокие, подчас трогательные беседы. Вполне возможно, что кандидат, еще даже не приступив к работе,

предложит путь развития организации.

*Пустой стул.* Эту очень простую методику проведения собраний можно вводить буквально с первого же дня. В конце каждого собрания (или в любой момент встречи) кто-то из команды может сесть на пустой стул, символизирующий цель развития самой организации, и внимательно вслушаться в такой, например, вопрос: *Хорошо ли послужило нашей организации это собрание?*

### Глава 3.3

#### **Перестройка существующей организации**

Принципиальная внутренняя перестройка и подъем на новый уровень сознания, возможно, единственная надежда для нас во время нынешнего глобального кризиса, вызванного доминированием западной механистической парадигмы.

#### *Станислав Гроф*

Большинство организаций, описанных в этой книге, начали экспериментировать с альтернативными системами управления со дня своего основания, однако некоторые до своего превращения в Бирюзовые работали на основе Янтарных или Оранжевых принципов. Предприятие FAVI было чрезвычайно иерархическим и ориентированным на строгий контроль над производством, пока компанию основательно не перетряхнул Жан-Франсуа Зобрис. AES — особый случай. С самого начала компания работала по новаторским принципам. Во время мощного роста в 1980–1990-е гг. она стала присоединять к себе десятки традиционно управляемых электростанций, успешно воспринявших Бирюзовые управленческие процессы. И, наконец, существует HolacracyOne, консультационная фирма, специализирующаяся на внедрении процессов самоуправления в существующие организации.

Таких организаций очень немного, но я уверен, что их опыт несет важные идеи и пищу для размышления руководителям, планирующим изменения в методах работы компании. Я не сомневаюсь, что в будущем, когда больше организаций перейдут на Эволюционную Бирюзовую стадию развития, мы уточним, что именно помогает организациям совершить этот скачок.

Итак, если вы — часть уже существующей организации, что вы можете сделать, чтобы помочь ввести там Бирюзовые формы организации и методы работы? Прежде всего нужно проверить, соблюдены ли два необходимых условия, упомянутых в главе 3.1.

Разделяет ли Бирюзовые убеждения CEO? Смотрит ли он на мир с



этой точки зрения? Хочется ли ему или ей лично работать в организации, основанной на Бирюзовых принципах?

Разделяют ли ваши убеждения члены правления, поддерживают ли они такую точку зрения?

Если CEO не с вами, вкладывать время и усилия в проект не стоит (вместо этого можете вложиться в горизонтальную трансформацию в сторону более здоровых форм работы внутри уже существующей парадигмы). Если CEO готов начинать переход к Эволюционной стадии, но правление с ним не согласно, компанию ждут непростые времена, поскольку произойдет столкновение двух мировоззрений. Лучшим выбором будет прикинуть, не изменится ли в будущем состав правления, не придут ли на смену его нынешним членам те, кто захочет поддержать вас. Я бы не стал ставить на возможность переубедить ныне действующих членов правления и аргументированно доказать им вашу точку зрения по тем же причинам, что названы в главе 3.1 относительно переубеждения CEO.

Если два решающих условия соблюдены, тогда у меня для вас хорошие новости: к Бирюзовой организации есть множество путей. Опыт показывает: если CEO достаточно настойчив, он, так или иначе, выведет компанию на эту ступень развития. Но с чего начать? На чем сосредоточиться в первую очередь?

**...Переоценивай все, чему тебя учили... отбрось все, что оскорбляет твою душу...**

**Уолт Уитмен**

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

Очевидно, что все три начала поддерживают и усиливают друг друга. Например, когда в организации действует самоуправление, люди на всех уровнях постоянно выступают с инициативами, позволяя организации двигаться к своей цели естественно, а не с помощью приказов сверху вниз. Таким образом, если сосредоточиться на одном из Бирюзовых открытий, это может до определенной степени стимулировать перемены и на других направлениях. С другой стороны, если попытаться усвоить все разом, это может нарушить естественный ритм перемен в организации.

Надо стараться понять, что лучше всего отвечает сейчас нуждам

компании. Возможно, в первую очередь надо определить смысл и цель работы организации, потому что, если все сотрудники откликнутся на призыв эволюционной цели, это придаст им сил и энергии для того, чтобы наладить самоуправление и целостный подход к работе.

Возможно, правильным будет начать с целостного подхода, поскольку это помогает установить в сообществе сотрудников достаточное доверие для того, чтобы люди приняли изменения на других направлениях. Или же может оказаться так, что сначала покажется необходимым сломать иерархию. Только вы и ваши коллеги можете почувствовать, на чем требуется сосредоточиться в первую очередь.

### Введение самоуправления

Руководители, которым приходилось внедрять самоуправление в существующих организациях, замечают то же, что и я: реакция среднего и старшего звена менеджмента, а также работников центрального аппарата сильно отличается от реакции рядовых сотрудников. Ожидайте того же, начиная вводить самоуправление в своей организации.

Сотрудники на нижних уровнях иерархии быстро начинают чувствовать тягу к самоуправлению. Большинство из тех, кто ранее располагал очень ограниченной властью и возможностью принимать решения, будут наслаждаться обретенной свободой и наконец-то строить свою работу так, как им удобно. Многие Бирюзовые организации настаивают на том, что исключительно важно брать на работу нужных людей, тех, кто сможет показать себя при самоуправлении. Тем не менее случаи вроде FAVI, AES и некоторые другие показывают, что даже без предварительного подбора кадров значительная часть *любой* группы работников хорошо принимает самоуправление и часто даже открыто его поддерживает. Деннис Бакке вспоминает, что каждый раз, как AES приобретала где-нибудь электростанцию, ему говорили, что самоуправление здесь не сработает.

«Мой коллега Роджер Нейл и я часто посещали вместе электростанции AES по всему миру и встречались с людьми, работавшими на предприятиях, недавно перешедших к AES. <...> Когда приходило время вопросов и замечаний, практически всегда одним из первых заявлений было: “Звучит очень интересно, но здесь не сработает, потому что...” <...> Мы слышали: “это коммунистическая страна”, “это развивающаяся страна”, “мы слишком долго здесь, чтобы что-то изменить”, “здесь не Америка”, “здесь профсоюз”. <...> Мы с Роджером Нейлом всегда

обменивались понимающей улыбкой, в очередной раз слушая эти возражения. Опыт уже научил нас, что при должной настойчивости мы вполне можем внедрить подход AES к управлению, и тогда все возражения обычно куда-то исчезают. <...>

Из опыта [перестройки десятков] предприятий по всему миру я вынес несколько важных уроков. Большинство людей прекрасно чувствуют себя, когда на работе царит свобода. Возраст, пол, образованность, политические взгляды, членство в профсоюзе, цвет кожи или национальность, даже уровень интеллекта (IQ) очень мало влияют на желание идти на любимую работу и успешно там трудиться»<sup>1</sup>.

Конечно, бывают исключения. Иногда люди бывают настолько напуганы годами работы по приказу и под тотальным контролем, что уже не могут представить жизни без босса. Самоуправление бросает нам вызов: надо решиться взять на себя ответственность за свои действия и отношения с другими людьми; никто больше не избавит нас от неприятных известий и трудных переговоров; больше нет менеджера, за которым можно скрыться и на которого можно все свалить. Те, кто не в состоянии принять ответственность вместе со свободой самоуправления, часто выбирают традиционного работодателя с иерархической структурой власти.

#### Психологическое обладание

Даже если большинство людей в конечном итоге радуются самоуправлению, переход к нему займет какое-то время. В большинстве компаний люди на нижних уровнях иерархии привыкли, что им говорят, что надо делать. Их не беспокоит, теряет ли компания деньги или наоборот, они не знают о благоприятных возможностях или сложностях рынка: если результаты плохи или требуются перемены, кто-то наверху вмешивается и принимает решение. Самоуправление, напротив, опирается на повсеместное чувство «психологического обладания», как называют его ученые. Каждый, не только немногие на самом верху, ощущает принадлежность себе работы, цели организации, ее культуры, ее успехов, ее репутации и т. д.

Развитие чувства психологического обладания — это процесс, оно не появляется за один день просто потому, что людям дана свобода самоуправления. Я заметил, что некоторые из руководителей организаций верят, что, стоит избавить сотрудников от инструкций, составления бюджетов и менеджеров, они вдруг каким-то образом спонтанно включатся на полную катушку. Это может произойти, если сотрудники уже обладают

сильным чувством психологического обладания. Если же его пока нет, то я бы не стал рассчитывать на такую волшебную переменную. Когда люди вкладывают мало собственных эмоций в цель и смысл существования организации, считают работу бременем, которое надо максимально облегчить, не удивляйтесь, что они возьмут свободу и только свободу, коль скоро она им предложена, минуя всякую ответственность. Если люди годами работали в системе, опиравшейся на навязанные цели и давление сверху, не дающее возможности снизить темп работы, тогда именно снижение темпа работы и станет результатом внезапного избавления от поставленных сверху задач и контролирующих боссов.

Если вам кажется, что чувство психологического обладания в организации пока не слишком выражено, тогда вам нужно тщательно и творчески подойти к обдумыванию пути подчиненных к эмоциональному отношению к работе, смыслу и цели существования организации, ее успехам. В главе 2.3 мы говорили, что в самоуправляющихся организациях сотрудникам не приходит в голову злоупотребить свободой из-за внутренней мотивации: ее будит в них работа и эволюционная цель организации. Влияние равных по положению коллег и давление со стороны рынка тоже играют свою роль и помогают работать на вершине своих возможностей (см. раздел «Принятие решений — процесс, основанный на консультировании»). Каждый элемент важен на пути помощи коллегам в разработке чувства психологического обладания.

*Цель и смысл существования организации.* Если нет ясности в отношении цели существования организации или эта цель не вдохновляет, на это следует обратить внимание до перехода к самоуправлению (о том, как это можно сделать, будет сказано ниже в этой главе).

*Влияние коллег.* Как могут сотрудники почувствовать эмоциональную связь с работой и своими успехами на пути к заявленной цели существования организации? Попробуйте следующее. Предложите командам самостоятельно составить план работы, поставить себе задачи и разработать бюджет капиталовложений. Дайте им заранее знать, что презентация своих планов станет великим событием в жизни организации (команды Morning Star организуют такое событие раз в год). В конце презентации проголосуйте (например, каждая команда голосует за три команды с наилучшими, по их мнению, планами). Командам нужно дать достаточно времени на подготовку, чтобы они могли блеснуть перед коллегами. В небольших компаниях команд не так много, чтобы презентации превратились в настоящее состязание. В этом случае они

должны заранее знать, что владелец или члены правления согласятся перейти на самоуправление, только если будут достаточно впечатлены презентацией. Какой бы метод вы ни выбрали, суть в том, что презентации сами по себе не имеют особого значения. В действительности важна подготовка, то, что происходит на собраниях команд. Именно там растет эмоциональная вовлеченность сотрудников, пока они обсуждают планы и цели, начинают задумываться о том, что осуществимо. В ходе нескольких встреч, по всей вероятности, первые энтузиасты одержат верх над теми, кому это безразлично. Еще одна возможность открыть путь влиянию коллег скрывается в гласности, свободном обмене информацией. Если есть какие-то общие мерки деятельности команд, как, например, измерения продуктивности работы в Buurtzorg, тогда может помочь ежемесячная публикация результатов. Ни одной команде не захочется все время находиться в самом низу списка. Можно сказать, что в чувствующей себя не лучшим образом команде активизируются антитела: если команда выдает неважные результаты, значит, что-то внутри нее не работает, работа, вероятно, не доставляет удовольствия. Таким образом, мы приходим к тому, что кто-то внутри команды начинает говорить об этом и вынуждает ее к переменам тем или иным способом.

*Давление рынка.* В FAVI команда, делающая запчасти для какого-либо автопроизводителя, например «Вольво», еженедельно слышит от того, кто отвечает за продажи, какой заказ пришел от «Вольво», и конкурсную цену. Связь с клиентом настолько непосредственна, что члены команды знают: если они не будут работать с полной самоотдачей, их рабочее место окажется под вопросом, но не потому, что кто-то там наверху решил их уволить, а просто потому, что заказчик перестанет размещать у них заказы. В организациях, подобных FAVI или Buurtzorg, где все или почти все команды обращены непосредственно к клиенту, рыночное давление становится естественным стимулом взятия на себя ответственности в рамках самоуправления. В организациях, где работа представляет собой долгий процесс (например, переработка томатов в Morning Star или работа электростанции в AES), давление рынка менее заметно, поскольку хорошая или плохая работа одной из команд не отражается напрямую на отношениях с клиентами, а имеет значение средний результат деятельности всех команд вместе.

Прежде чем начать движение к большей эмоциональной вовлеченности сотрудников в работу, необходимо соблюсти одно условие: они должны доверять своему лидеру, желающему ввести самоуправление. В большинстве случаев работники инстинктивно не доверяют стараниям

все изменить, если их настойчиво рекламирует высшее руководство. Если вы внедряете сверху процессы самоуправления в среду недоверчивых сотрудников, они, весьма вероятно, охотно воспользуются свободой, но откажутся брать на себя ответственность, и ваша компания в итоге устремится к краху.

Люди пойдут за вами как за лидером, только когда повсюду разнесется молва, что вы не такой, как все, что вам действительно не все равно, что вам можно доверять, даже если вы готовы на что-то совершенно немыслимое: отказаться от собственной власти. В FAVI Зобрис приступил к первому этапу своих революционных преобразований всего через год после того, как стал работать в компании. Все это время он ежедневно заходил в цеха, говорил с рабочими, задавал вопросы, выказывал самый живой интерес. Когда ему задавали ответные вопросы, он в своем непревзойденном стиле открыто высказывал мнение о том, что, как ему кажется, необходимо изменить. Таким образом, рабочие начали доверять и ему, и его преобразованиям.

Где бы ни приобретала новую электростанцию AES, три или четыре менеджера с уже принадлежащих ей предприятий отправлялись на новое, чтобы занять там ключевые позиции. Один из них должен был стать директором (помня, что наличие должности CEO — необходимое условие и директор удаленного юнита — своего рода CEO на отдельной электростанции). Как и Зобрис, сотрудники AES не вводили самоуправление сразу же. Эти новые директора какое-то время выжидали, чтобы сотрудники на местах убедились, что их стиль руководства отличается от привычного, что их намерениям можно доверять. Часто уже через год, иногда через два им удавалось в полной мере внедрить на предприятии процессы самоуправления AES.

### Менеджмент среднего звена и топ-менеджмент

**Главная проблема, с которой вы столкнетесь, внедряя процессы самоуправления, — как быть с менеджерами среднего и верхнего звена и сотрудниками центрального аппарата, сопротивляющимися переменам.**

Большинство топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, а также сотрудники центрального аппарата воспринимают переход на самоуправление как угрозу (по крайней мере поначалу). Поэтому не ждите, что его воспримут на ура. Менеджеры теряют свою иерархическую

власть — в лучшем случае. Более вероятно, однако, что им придется искать себе новое занятие, либо внутри организации, либо вне ее, поскольку их обязанности полностью упраздняются. FAVI, например, имели пять уровней иерархии, а сегодня компания работает с одним CEO над самоуправляющимися командами. Неудивительно, что люди, у которых на кону стоит власть и место работы (для них новые методы часто не имеют никакого смысла), склонны яростно противиться переменам. Приготовьтесь к тому, что это сопротивление окажется для вас самым крепким орешком на пути к реорганизации.

FAVI и AES предлагают ряд идей относительно того, как справиться с ситуацией без потерь. В FAVI Зобриса наняли со стороны как нового CEO, и четыре месяца он работал одновременно с уходящим CEO. Зобрис знал, что два босса — верный путь к катастрофе. Он предложил своему предшественнику оставить все свои полномочия в силе до самого ухода. Четыре месяца Зобрис не принимал никаких решений. Он лишь ходил кругами и говорил с людьми, чтобы познакомиться с сотрудниками и с организацией. Однажды с ним случилось нечто вроде просветления: он заметил рабочего с бумагой в руках. Тот ждал перед закрытыми дверями склада. Зобрис спросил, чего тот ждет. Рабочий ответил, что новых перчаток. Обычная процедура в таких случаях предусматривала, что сначала рабочий дает своему непосредственному начальнику на подпись акт, удостоверяющий, что старая пара перчаток пришла в негодность и нужна новая. И вот теперь, с уже подписанным документом, он ждал заведующего складом: тот должен был открыть склад и выдать ему в обмен на бумагу новую пару перчаток. Зобрис был озадачен. Зачем закрывать склад? Разве рабочим нельзя доверять? Он прокрутил в голове некоторые цифры. Время простоя станка, за которое рабочий выполнил все эти процедуры, обошлось организации в *десять раз* дороже, чем пара перчаток.

В тот момент Зобрис понял, что проблема вовсе не в работе склада. Повсюду царил недоверие. Оно выражалось в фиксации времени прихода и ухода на работу. Оно воплощалось в контролерах качества, проверявших, исполняют ли рабочие свое дело должным образом. Оно материализовывалось в пяти управленческих уровнях, отделявших CEO от рабочего. Недоверие было видно в самой архитектуре здания, где из окна своего офиса CEO мог окидывать взглядом с высоты все цеха. И, наконец, недоверие заключалось в системе оплаты труда: сотрудников штрафовали за опоздания и плохую производительность.

В течение нескольких месяцев после принятия полномочий Зобрис старался вовлечь своих топ-менеджеров в обсуждение того, как им сломать

некоторые из этих механизмов, однако встретил сильное сопротивление. Через девять месяцев работы в качестве полноправного CEO, в последний рабочий день года, как раз перед рождественскими каникулами, он решил сменить тактику. Он собрал всех работников в углу одного из цехов. Встав на коробки, Зобрис поделился со всеми своим мнением: способ, каким людей контролируют в компании, кажется ему просто унижительным. После каникул на входе уже не будет часов, отмечающих время прибытия на работу и ухода с работы. Сложная система оплаты труда будет заменена на фиксированные зарплаты — чтобы не было возможности контролировать людей с помощью вычетов. Склад будет стоять открытым, каждый сможет взять там то, что ему необходимо, и записать взятое в журнал для будущего пополнения запаса. И, наконец, столовая для руководства будет закрыта, и все будут обедать вместе.

На этом месте менеджеры побелели, а среди слушателей воцарилась глубокая тишина. Зобрис добавил:

«Как мы будем работать в будущем? Если честно, я не знаю. Я убежден, что вы все вместе заслуживаете того, чтобы работать для нас совершенно иначе, но у меня нет готовой альтернативной модели. Я предполагаю, что мы вместе будем учиться работать иначе прямо по ходу работы, призвав на помощь добрые намерения, здравый смысл и добросовестность»<sup>2</sup>.

Вернувшись с каникул, менеджеры принялись громко жаловаться Зобрису. Как держать людей под контролем, если отобрали кнуты и пряники? Зобрис недвусмысленно дал понять, что пути назад нет. Он сообщил им о следующем задуманном шаге: команды работников будут самоуправляющимися. Смысл заявления очевиден: больше нет нужды в начальниках смены и менеджерах, пропадут и некоторые функции центрального аппарата. Зобрис сообщил также, что никто не будет уволен, и предложил менеджерам в свободное время осмотреться, поговорить с рабочими и найти либо создать для себя полезное занятие. Зарплаты руководителей не будут урезаны, какие бы обязанности они себе не нашли. Если ничего найти не удастся или же если кто-то из руководства предпочтет поискать себе менеджерскую должность в другой компании, то уходящие получают достойное выходное пособие. В итоге покинул компанию лишь один человек, бывший директор по продажам. Еще несколько человек дорабатывали последний год или два до пенсии и нашли себе занятия на это время. А существенный рост компании помог найти новые обязанности остальным.



История FAVI поучительна по нескольким причинам. Прежде всего есть удивительная ирония в том, что отмена принятия решений сверху вниз стала последним актом такого порядка принятия решений. Но, если взглянуть внимательнее, можно увидеть, что Зобрис распоряжался своей властью с осторожностью, ограничившись самыми малыми из возможных решений. Он не разрабатывал и не навязывал свой план реорганизации. Он не решал, куда и как переназначить менеджеров и сотрудников центрального аппарата. Точно так же он не решал, кто останется, а кто будет уволен. Внутри этих ограничений, поставленных им самому себе (ведь руководящих обязанностей в компании больше не существовало), он предоставил людям самостоятельно найти наилучшую дорогу к себе и к осознанию смысла существования предприятия. Охотно признаю, что для многих бывших менеджеров это был непростой этап карьеры (по крайней мере, поначалу). Однако в конце концов многие оказались счастливы, исполняя свои новые обязанности, они ощутили, что с их плеч словно бы сняли тяжкий груз, им больше не надо было давить на подчиненных, чтобы они правильно вели себя и правильно работали, не надо было выглядеть хорошо в глазах собственного начальства.

Электростанции, переходившие в собственность AES в разных частях света, имели такую же, а может, и еще более мощную иерархическую структуру. Электростанция в Казахстане, например, располагала десятью уровнями иерархии. Почти во всех случаях, после того как AES совершала приобретение, компания предлагала щедрое выходное пособие, приглашая менеджеров среднего звена искать работу где-либо еще, поскольку такому изобилию менеджеров, каким располагала каждая электростанция, просто невозможно было бы подыскать подходящее занятие. Как и Зобрис в FAVI, сотрудники AES внятно проговаривали, какой они в будущем хотели бы видеть работу электростанции, а потом предлагали щедрые выходные пособия, чтобы сотрудники сами определились со своим будущим. Они могли поискать либо возможность принести пользу организации, либо работу где-то еще. Опыт AES вполне совпадает с опытом FAVI: бывшие менеджеры, решившие остаться, часто начинали откровенно наслаждаться работой в условиях отсутствия иерархии. В особенности менеджеры среднего звена, зажатые между теми, кого они должны были контролировать, и приказами сверху, именно они сильнее всех ощутили, что тучи рассеялись, едва иерархические взаимоотношения ушли в прошлое.

Налаживание отношений с менеджментом среднего/высшего звена и коллегами из центрального аппарата, судя по всему, самая сложная

проблема на пути трансформации организации в Бирюзовую. Другой ключевой вопрос касается структуры, более всего подходящей вашей компании. Самоуправляющиеся команды, как в FAVI и Buurtzorg? Система, построенная на индивидуальных контрактах, как в Morning Star? Структура команд образованная по принципу вложенных кругов, как в Holacracy? Отрасль, в которой вы работаете, тип вашей работы, весьма вероятно, вызовут к жизни нужную разновидность формы организации. Обсуждение несомненных достоинств каждой займет слишком много времени, но если вы хотите более глубоко изучить вопрос, обратитесь к Приложению 3, где изложены различия между этими моделями и возможные вопросы. Обсудите с командой, какая структура лучше всего отвечает вашим потребностям.

Третий пункт касается сроков: как лучше вводить у себя процессы самоуправления? Свалить их все разом, как снег на голову? Или добавить постепенно? Как много (точнее, как мало) вам нужно будет настаивать на своем, что можно оставить в покое, чтобы оно проявилось само? Конечно, единого ответа на каждый из этих вопросов не существует. У каждой организаций свой особый путь, свой особый подход. Тем не менее можно выделить три самых общих типа обрамления Бирюзовых методов. Они могут оказаться полезными, когда вы будете размышлять о путях вашей организации. Я называю эти рамки *творческий хаос* (creative chaos), *перестройка снизу вверх* (bottom-up redesign) и *готовая модель* (pre-existing template).

### Творческий хаос

При этом подходе СЕО принимает решение, пользуясь данными ему в старой системе полномочиями, вынуть из системы важные рычаги власти. Такие, например, функции центрального аппарата, как плановый отдел или один из уровней менеджмента, скажем, контролеров первого звена. Или, как сделал Зобрис в FAVI, можно убрать какой-либо ключевой инструмент управления, например контрольные часы и почасовую систему оплаты труда с вычетами — так начальники смен могли контролировать рабочих. Наступит хаос, чего, собственно, вы и добивались. Этот подход требует от вас веры в силу самоорганизации, укрощающей хаос (достаточно быстро, чтобы за время переходного периода не пострадали ни клиенты, ни главная цель и смысл существования организации). Если вам кажется, что ваши сотрудники уже развили в себе чувство психологического обладания организацией и местом своей работы, если рядовые сотрудники доверяют вам, велики шансы на то, что они воспользуются предоставленной им

возможностью. Ваши коллеги окажутся на высоте положения и сами организуют свою работу так, чтобы в будущем они могли выразить через нее свою энергию и таланты. Даже если вы чувствуете, что психологическое обладание проявляется только частично, местами, все же можно попробовать рискнуть, особенно если все ваши попытки заинтересовать менеджмент среднего и высшего звена не имели успеха, как, например, это произошло с Зобрисом в FAVI.

### Перестройка снизу вверх

Еще один, менее радикальный путь состоит в том, чтобы пригласить всех и каждого в организации спроектировать ее будущее вместе. Создайте группу, чтобы определить, какая форма организации имеет больше всего шансов заменить традиционную иерархическую пирамиду и какие новые процессы для этого понадобятся (например, внутреннее консультирование (advice process), открытый обмен информацией и оценка результатов деятельности равными по положению). Чем больше людей вы сможете вовлечь в обсуждение, тем лучше. Методики работы в больших группах, например «Позитивный подход к изменениям» (Appreciative Inquiry), «Поиск будущего» (Future Search), «Открытое пространство» (Open Space), «Эволюционное проектирование» (Process Design), дают возможность воспользоваться мудростью каждого в организации, даже если речь идет о сотнях и тысячах сотрудников. Обращение за помощью к опытному фасилитатору, помогающему подготовить и провести такое мероприятие, безусловно, нельзя считать излишней роскошью.

Этот метод требует благоприятных условий: рядовые сотрудники, в достаточной мере вам доверяющие, чтобы активно изучать самоуправление, а также менеджеры среднего и высшего звена, не саботирующие ваши усилия несмотря на внутреннее сопротивление. Чтобы подготовить почву, можно сделать многое. Чем больше сотрудников заранее осознают, что представляет собой самоуправление и насколько счастливее и осмысленнее станет их жизнь на работе при самоуправлении, тем легче вам будет. Говорите об этом, приглашайте докладчиков, организуйте посещения самоуправляющихся организаций, раздавайте экземпляры этой книги и других книг, перечисленных в библиографии, и т. д. Корпорация AES с успехом использовала визиты на свои самоуправляющиеся электростанции. Профсоюзных лидеров вновь присоединенных предприятий приглашали провести там несколько дней и испробовать на себе «Радость от работы» (Joy at Work, название принципа самоуправления AES). Профсоюзные лидеры всегда возвращались к себе на предприятия

открытыми сторонниками нового способа работы. Когда дело доходит до менеджмента среднего и высшего звена, а также сотрудников центрального аппарата, разумнее прояснить для них некоторые перспективы до того, как вы приступите к коллективной разработке будущего организации. Если их нынешние обязанности исчезнут, что они могут сделать, чтобы найти себе иные занятия в рамках организации? Если они не найдут себе подходящего занятия, что бы могло их заинтересовать? Или же, если они примут решение уйти, чем может помочь им компания?

#### Готовая модель (день перехода)

Третий подход состоит во внедрении уже существующих и опробованных процессов самоуправления. Естественным выбором может стать холакратия — изящный комплекс процессов самоуправления, впервые разработанный в компании Ternary Software, а ныне превращенный в организационную операционную систему, готовую для применения в других организациях. Существует конституция холакратии, где изложены ее принципы, детально разработанные процессы проведения собраний и принятия решений, имеются лицензированные консультанты, и они проведут для вас и ваших коллег тренинги по этим методикам, поддерживающие семинары, пока вы адаптируетесь к новой системе. Принятие уже существующего набора процессов самоуправления, такого как холакратия, обеспечит и более быстрый, и более легкий переход. Вы получаете всю выгоду от знания, накопленного людьми, проверяющими инновации на практике и уточняющими основные положения.

Чтобы начать работать по методам холакратии, вам надо создать начальную структуру из нескольких вложенных друг в друга кругов и определить день перехода, когда начнут действовать новые формы организации, практики и процессы, а старые перестанут существовать (обычно это день, когда основатель или СЕО принимает конституцию холакратии). Начальная форма не обязательно должна быть идеальной в любом смысле этого слова. Для простоты она может для начала даже имитировать старую иерархическую структуру. Под действием холакратического управленческого процесса форма естественным образом эволюционирует и приспособится так, чтобы наилучшим образом соответствовать окружению организации и ее главной цели.

Конечно, вы можете искать вдохновения и в других источниках. Институт самоуправления Morning Star начал проводить двухдневные тренинговые курсы, поскольку очень многие хотят узнать о процессах самоуправления в компании. Buurtzorg широко публикует материалы о

своей структуре и методах работы (правда, пока только по-голландски) и всегда открыт для сотрудничества с коллегами из-за рубежа, активно работающими в сфере здравоохранения. В целом все самоуправляющиеся организации рады поделиться своими идеями и опытом с людьми, всерьез настроенными применить эти методы у себя в организациях.

Когда самоуправляющаяся компания присоединяет традиционно управляемую организацию, то, разумеется, в этом случае тоже существует готовый образец самоуправления. Чтобы сберечь время и обеспечить согласованность действий, можно не изобретать заново колесо, а просто предложить присоединенной компании принять уже существующий набор внутренних процессов самоуправления. Интересный опыт в этом отношении имеется у AES: компания предпочитает управлять всеми своими электростанциями по всему миру, опираясь на один и тот же набор методик и процессов самоуправления, таких, например, как внутреннее консультирование и разработка бюджета всеми сотрудниками предприятия. Со всем тем у AES нет *стандартного пути* введения самоуправления на новых предприятиях. Там обнаружили, что культурная среда и коллективная история каждой электростанции требуют особого, уникального подхода. Иногда управленческие методы AES вводятся постепенно. В других случаях некоторые изменения группируются и вводятся одновременно в день перехода, например в день официального подписания работниками новых контрактов. В соответствии со своей философией AES обращает особое внимание на введение для рабочих фиксированной зарплаты вместо почасовой оплаты. На некоторых электростанциях принимают решение, что день подписания новых контрактов будет праздничным, особо отмеченным — ведь именно тогда предприятие полностью приняло самоуправление по методу AES.

#### Введение целостного подхода

Судя по всему, введение внутренних процессов, связанных с целостностью, должно проходить легче по сравнению с переходом на самоуправление, по крайней мере по двум причинам.

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

больше сотрудников будут отказываться носить профессиональную маску, даже те, кто вначале ощущал неудобство, скорее всего, присоединятся и начнут получать удовольствие, привнося в работу все больше и больше от себя и своей истинной сути.

Несмотря на то что самоуправление состоит из взаимно переплетенных процессов (если вы убираете из организации босса, вам понадобятся новые методы, например улаживание конфликтов, обмен информацией, определение обязанностей и заработной платы), когда дело доходит до целостности, эти практики можно вводить в том порядке, какой лучше всего подходит организации.

Есть два типа подхода (их можно скомбинировать) к внедрению в организации методов работы, связанных с целостным проявлением себя на рабочем месте: постепенный и более общий.

#### Постепенное введение процессов, выражающих целостность

Процессы, выражающие целостность, можно вводить постепенно, по одному, когда это покажется наиболее важным. Вы можете начать, например, с предложения ввести особый порядок проведения тех собраний, в которых принимаете участие (проверка эмоций на входе, благодарности в начале совещания, минута тишины), и, если сотрудники примут эту практику, выскажитесь за то, чтобы распространить ее на всю компанию. Когда придет время ежегодной оценки результатов работы, вы можете предложить изменить ее формат, превратив обсуждение в более личное исследование путей познания и призвания. Или, если вы планируете нанять сразу много новых сотрудников, возможно, пришло время пересмотреть процесс адаптации к новому месту работы.

Прежде чем вы попытаетесь ввести любой из этих внутренних процессов, вам следует на собственном примере продемонстрировать, что значит снять профессиональную маску и показать себя как можно более цельно. Только после этого начинайте говорить о целостности и о том, *почему* вы считаете важным целостное проявления себя на рабочем месте. Ваши коллеги охотнее воспримут новые практики, если поймут ваши глубже лежащие мотивы. Истории всегда убеждают больше, чем аргументы, особенно личные истории. *Почему вы так страстно стремитесь создать организацию, где люди будут взаимодействовать друг с другом, вкладывая в эти отношения себя целиком? Почему это так важно для вашей жизни?* Вы можете также связать тему целостности с целью и смыслом существования организации. Почему эволюционная цель организации требует от нас проявлять себя на работе полностью?

Существует, например, много медицинских исследований, показывающих: здоровье пациентов значительно улучшается или ухудшается в зависимости от личных отношений, установленных с лечащими врачами и медсестрами. Существуют исследования, доказывающие, что уровень доверия в школах (между учителями, между учителями и учениками, между родителями и учителями) — это переменная, в наибольшей степени определяющая результат обучения<sup>3</sup>. Подумайте о главной цели своей организации, и вы, скорее всего, найдете ясную и убедительную связь между более целостным подходом и достижением этой цели.

Если вы рассказываете свою историю о стремлении к целостности искренне и вдохновенно, она укоренится в организации. Другие сотрудники скажут вам, что ваша история перекликается с их историями. Превратите их в своих помощников. Спросите, какие практики, как им кажется, можно было бы ввести, а потом позвольте им стать в этом деле лидерами. Если есть практика, которую, как вам кажется, надо ввести, посмотрите, не захочет ли кто-то еще взять это на себя. Если в таких процессах примут участие многие, они начнут пронизывать организацию скорее и глубже.

Более общий подход к введению процессов, выражающих целостность

Вы можете также пригласить всю организацию совместно обдумать целостный подход к работе и разработать вместе конкретные практики, чтобы включиться целостно в повседневную работу. Есть много процессов в больших группах — «Позитивный подход к изменениям» (Appreciative Inquiry), «Поиск будущего» (Future Search), «Открытое пространство» (Open Space), — и с их помощью можно задействовать сотни или даже тысячи сотрудников одновременно. Если вам до сих пор не приходилось участвовать в подобных мероприятиях, вам, вероятно, сложно представить, как можно добиться каких-либо результатов, работая с таким количеством людей. Методологии этих процессов не предполагают контроля сверху вниз, а используют определенные правила, позволяющие обратиться к коллективному разуму группы и добиться, казалось бы, невозможного. Благодаря использованию энергии самоорганизации каждый может поучаствовать в процессе, голос каждого будет учтен, и тем не менее результаты достигаются весьма ощутимые. Когда люди вслушиваются в то, что имеет для них смысл, и понимают, что их коллеги разделяют их глубокие чаяния, в организации высвобождается огромная энергия.

Вымышленный, однако вполне реалистичный пример, описанный ниже, может дать представление о том, как разворачивается такой процесс. Представьте, что вы работаете на предприятии, насчитывающем 500

сотрудников, недавно перешедшем на самоуправление. Переход прошел не без сложностей, поведение сотрудников все еще довольно часто выдает привычное иерархическое мышление. Вы чувствуете, что надо предложить людям быть в большей мере самими собой, это поможет им более осознанно принять свободу и связанную с ней ответственность.

Станки останавливаются на два дня. Все 500 сотрудников собираются в большом складском помещении на двухдневное выездное мероприятие, где им предлагается вникнуть в вопрос «Как нам действительно быть самими собой на работе?», используя методику «Позитивный подход к изменениям» (Appreciative Inquiry). Некоторые предприятия, например больницы или колл-центры, конечно, не могут просто прекратить работу, другие могут быть разбросаны по разным географическим регионам или даже по разным часовым поясам, но существуют всякие хитрые способы организовать посменную работу, чтобы в процессе мог поучаствовать каждый.

Группа из десяти добровольцев с помощью стороннего фасилитатора готовит программу. Большинство коллег уже слышали тему обсуждения в ходе приглашения, но не знают, чего ожидать. Когда люди стекаются на склад в первое утро, их рассаживают в произвольном порядке за 70 круглых столов с восемью стульями, расставленных по всему помещению. Фасилитатор кратко объясняет цель первого утреннего занятия: выяснить, что означает целостность проявления себя на работе для каждого из присутствующих коллег, и спросить, почему это может быть важно лично для каждого и для организации. Без дальнейших предисловий людей просят разбиться на пары и задать друг другу следующие вопросы.

Вспомните время, когда вы чувствовали, что действительно можете быть самим собой на работе, когда вам не приходилось играть или быть сторонним наблюдателем. Расскажите об этом.

Как вы себя чувствовали тогда?

Чувствовали ли вы тогда, что ваши взаимоотношения с коллегами (или, возможно, с клиентами, супругом, детьми) были иными? Что это была за атмосфера?

Когда вы полностью были сами собой, изменилось ли что-то в вашей работе? Чувствовали ли вы, что результаты ее улучшились, подход стал более творческим, или что-то еще? Расскажите об этом.

Можете ли вы мысленно вернуться в прошлое и попытаться вспомнить, какие условия работы были там, где вы могли быть на работе самими собой?



Интервью в парах вызывают к жизни сотни чрезвычайно важных историй. Во многих случаях люди никогда и ни с кем ими не делились. Коллеги открывают для себя новые грани друг друга, начинают видеть друг друга в новом свете.

Когда люди заканчивают работу в парах, их просят поделиться кульминационными моментами их историй снова, уже в группах из восьми человек вокруг столов. Когда это будет сделано, по помещению начинает идти микрофон, и желающие могут поднять руку и поделиться своей историей уже со всеми. За какие-нибудь два часа каждый из коллег услышит множество личных воспоминаний о том, как люди были самими собой на рабочем месте, — сначала своих собственных и партнера по работе в паре, потом от шести других людей за столом и, наконец, несколько историй, рассказанных для всех. Идя на мероприятие утром, многие из коллег даже не знали, о чем вообще будет идти речь, что означает целостный подход к работе. Через коллективное рассказывание историй тема становится глубоко личной, исполненной смысла и важной.

Перед обедом участники сосредотачиваются на последнем вопросе интервью: *какие условия работы были там, где вы могли быть на работе самими собой?* — в группах из восьми человек вокруг столов. Они стараются найти общие черты, позволяющие проявиться целостному подходу. Через какое-то время по комнате снова идет микрофон, и желающие от разных столов перечисляют выявленные условия. Из-за многих столов перечисляют одинаковые условия (например, доверие, отсутствие осуждения, веселье, знание друг друга, общая цель). Пока люди говорят в микрофон, художник улавливает ключевые слова, и они появляются на огромном импровизированном рисунке на стене. На глазах у каждого на картине создается место работы, позволяющее людям быть целостными, быть самими собой.

После обеда коллеги глубже погружаются в мечту о будущем, где каждый из них может быть открытым и цельным. Работа снова идет за столами в кругу восьми человек, их просят обдумать следующую тему.

«Вы глубоко заснули. Вы проснулись через пять лет, и, когда вернулись на работу, вас потрясло то, что увидели. Все сотрудники в вашей компании, судя по всему, совершенно непринужденно чувствуют себя и наедине с самими собой, и во время общения с коллегами, их переполняют энергия и энтузиазм. Никто не носит масок, ничего не изображает. Каждый в полной мере использует свои таланты и кажется необыкновенно полным жизни.

Обсудите с коллегами за столом, что вы увидели, что вы услышали, какие запахи ощутили в воздухе, что вы почувствовали. Когда проявится общая для всей группы картина, найдите способ донести ее до остальных так, как вы захотите: короткая сценка, рассказ, картинка, песня, стихотворение... только не список пунктов!»

Помещение начинает вибрировать энергией, громкими голосами и смехом. Через два часа фасилитатор просит десяток групп добровольцев выйти на сцену и продемонстрировать свое видение будущей целостности на работе коллегам. Некоторые представления забавны, некоторые трогательны, другие неуклюжи, иные почти профессиональны. Каждый раз, когда новая команда представляет картину желаемого будущего, она вплетается в коллективное сознание. Во время презентаций художник подхватывает идеи команд и создает новое огромное настенное панно с изображением коллективной мечты о будущем, где все могут быть цельными, могут быть самими собой.

На следующее утро участников мероприятия просят собраться в те же команды по восемь человек, чтобы подхватить нить рассуждений предыдущего дня. Каждую команду приглашают продумать две-три инициативы, чтобы превратить вчерашние мечты в реальность. Что можно сделать (очень конкретно) для создания среды, где люди смогут проявить себя полностью? После получаса работы по помещению снова идет микрофон, и каждая команда по очереди делится своими находками со всеми. Художник снова создает на стене изображение, ухватывая в среднем около 100 инициатив, больших и малых, предлагаемых командами. Наступает время определять приоритеты. Все участники получают по три кружка на липучке: им предлагается отметить на рисунке художника инициативы, впечатлившие их более всего. Когда все снова рассаживаются, фасилитатор помогает группе оценить результаты. Двадцать идей получают наибольшее количество отметок, и в процессе обсуждения в группе фасилитатор понимает, что они разделяются на пять кластеров.

Предоставить людям возможность узнать друг друга на более глубоком уровне. (Чем лучше мы знакомы друг с другом, тем легче нам быть самими собой.)

Определить набор ценностей и ориентиров для общения друг с другом в безопасной окружающей среде.

Привнести на работу веселье — хороший способ избавиться от всегда слишком серьезных профессиональных масок.

Личностные и профессиональные тренинги, связанные с целостным подходом.

Перемены, связанные с интерьерами и атмосферой офисов и заводских цехов.

Когда участники мероприятия вернутся после перерыва, на стенах помещения развешивают 20 флипчартов (по одному на каждую идею). Фасилитатор приглашает людей голосовать ногами в прямом смысле этого слова — вставать рядом с флипчартом, идею которого им больше всего хотелось бы разрабатывать. Когда группы сформировались, фасилитатор просит их участников представиться и познакомиться, если они пока не знают других членов своей команды. Команды быстро включают в работу: их просят выступить с провокационным заявлением — продемонстрировать, каким окажется будущее, если эту инициативу успешно воплотят в жизнь. В представлении нужно использовать обычный разговорный язык, оно должно проходить в настоящем времени и быть достаточно дерзким.

После обеда каждая команда делится своими провокационными заявлениями с двумя соседними командами, чтобы получить непосредственную реакцию. Когда отзывы учтены, команды просят заняться подготовкой и распределением ролей. И снова через регулярные промежутки времени фасилитатор просит команды представить свою работу другим командам для отзывов, чтобы помочь им быстро включить в свое творение коллективную мудрость. Наконец, когда команды разработали свои планы, распределили роли и определились со своими следующими шагами, их просят обдумать еще один, последний вопрос: *Какое обещание вы готовы дать перед всеми остальными коллегами?* Микрофон переходит от группы к группе. «Вот что мы обещаем сделать. Вот что вы сможете увидеть у нас на работе уже через несколько недель».

Подходит время заканчивать мероприятие. Все рассказываются вокруг столов. Темой двухдневного обсуждения была целостность подхода к работе. Хочет ли кто-нибудь поделиться с остальными тем, что ему особенно запомнилось? После небольшого молчания первый выступающий берет микрофон. Женщина делится: после всех историй, услышанных от коллег, она теперь видит их и всю организацию в совершенно новом свете. Несколько человек подчеркивают огромную энергию, полученную во время самоорганизующихся рабочих сессий. Последнее выступление перед тем, как пришла пора закругляться, звучит оглушительным финальным аккордом. Это сотрудник финансового отдела признаётся, как тяжело ему было все эти годы казаться не тем, что он есть на самом деле, и как он

счастлив сейчас при мысли, что отныне он будет просто стараться быть на работе самим собой.

Люди расходятся, и все ощущают: что-то переменялось. Тема обсуждения на выездном мероприятии — быть самим собой на работе — уже воплотилась в жизнь за эти два дня. Все обменялись сотнями личных историй, и чем больше они слушали, как открываются им другие, тем свободнее они чувствовали себя, открываясь им в ответ сами. В своих сценках, стихах, песнях они рискнули показать себя смешными, неуклюжими и странными. Они выработали общий язык и систему образов, чтобы обсуждать целостный подход к работе. Даже те, кто поначалу был настроен скептически, почувствовали: произошло нечто важное, целостность — это больше не лишняя «надстройка», это 20 конкретных инициатив, и их можно включить в жизнь организации.

#### Введение процессов, связанных с эволюционной целью

Прежде чем начать разговор о практиках, ставящих во главе работы организации ее эволюционную цель, убедимся, что в этом пункте у нас нет никакого недопонимания. Речь *не* идет о том, чтобы смастерить и, вероятно, вскоре забыть заявление о задаче компании («мы стремимся быть главным производителем виджетов в стране, чтобы превзойти ожидания наших клиентов, предоставить замечательные возможности для сотрудников и обеспечить высокую доходность для акционеров»). Эту часть многим поначалу трудно осознать: с Эволюционной Бирюзовой точки зрения, речь идет не о том, чем организация *должна быть* или что она *должна делать* (как мы привыкли думать в механистической парадигме, потому что механизму надо задать правильный ход работы). Вместо этого речь пойдет о том, что по ощущениям вас и ваших коллег составляет уникальную цель существования организации, что ваша организация хочет открыть миру. Суть в том, чтобы воспринимать вашу организацию как живой организм с душой и собственной жизненной целью. Можете ли вы услышать, чем ваша организация хочет быть? Можете ли вы, как говорят об этом в Holacrasy, танцевать в едином ритме с эволюционной целью организации?

**Глубоко внутри каждому из нас хочется исполненной смысла работы с высокой целью служения всему миру. Поэтому процессы, ставящие в центр принятия решений высокую цель, скорее всего, будут восприняты от всей души, какими бы необычными они поначалу ни казались.**

Вслушайтесь и поймите, какие пути кажутся вам наиболее приемлемыми. Может быть, это собрание, где все просто слушают в молчании и ждут, когда что-то проявится. Или же можно использовать специальные методики, например «Теорию U-потока» (Theory U) или «Позитивный подход к изменениям» (Appreciative Inquiry), чтобы подвести вас шаг за шагом к раскрытию творческого импульса организации. Возможно, ответ всплывет на поверхность во время одной из таких сессий. Или это окажется путешествие длиной в полгода-год или даже дольше, пока цель не предстанет перед вами совершенно ясно. Чем больше людей присоединятся к вам в этом путешествии, тем больше ушей будут слушать. А коллеги, причастные к такому слушанию, ощутят личную связь с целью существования организации. Она будет постепенно проявляться, а они возглавят движение к этой цели.

Когда вы почувствуете, что поняли, к чему призывает цель и смысл существования организации, следующей трудной задачей станет ввести ее в ежедневные разговоры, в информацию, необходимую для принятия решений. Как лидер организации, вы можете сыграть свою роль, говоря о смысле существования организации снова и снова, в каждодневных беседах, в письмах, на собраниях. Делитесь с коллегами, почему это важно лично для вас. Спрашивайте, что это означает для них. Когда сотрудники обсуждают важное решение, отсылайте их к главной цели организации. Можно предложить использовать на собраниях пустой стул. Можно помочь сменить тему обсуждения, уйти от конкуренции, доли рынка, роста и прибыли (там, где речь идет о достижении эволюционной цели, не существует конкуренции, а рост и прибыль — не цели, в конечном итоге, они лишь отмечают ваше коллективное движение по направлению к цели). Вы можете использовать существующие или новые информационные каналы: посты в блогах, внутреннюю рассылку, плакаты в помещениях для совещаний, приглашение клиентов, чтобы они тоже поделились своими историями на общих собраниях. Вы можете выступить с инициативой (или, что лучше, предложить кому-нибудь еще взять это на себя) ввести обсуждение главной цели существования организации в процесс приема на работу новых сотрудников, процессы адаптации новых сотрудников и ежегодную оценку результатов деятельности.

Когда понятие о цели организации укоренится, когда она будет отзываться в душах ваших коллег и станет частью обычных ежедневных разговоров, вы можете предложить некоторые более значительные изменения, описанные в главе 2.4, например пересмотр маркетинговых

процессов и процессов разработки продукта. Если вы уже перешли к самоуправлению, вы можете также переключиться с принципа *предвидеть изменения и контролировать ситуацию* на принцип *ощущать и реагировать*, избавиться от постановки плановых целей и уменьшить бюджетирование и планирование до необходимого минимума.

Среди необходимых практик, связанных с тремя главными открытиями Бирюзовой стадии развития сознания, процессы, связанные с целью и смыслом существования организации, по всей вероятности, легче всего будут восприняты вашими коллегами. Вначале идея, что компания обладает собственным творческим импульсом и ощущением направления развития, покажется слишком новой и потребует времени для усвоения. Но глубоко внутри каждому из нас хочется исполненной смысла работы с высокой целью, поэтому большинство людей, скорее всего, от души разделят ваши идеи.

Надеюсь, эта глава дала некоторую пищу для размышления по поводу движения организации к Эволюционным Бирюзовым методам работы. Опыт таких компаний, как FAVI, AES и Holacracy, показывает, что на практике едва ли можно перейти к Бирюзовым принципам прямым, организованным порядком. Это будет происходить постепенно, снова и снова, временами трудно, но всегда захватывающе.

И еще одно предложение. Если главную роль в трансформации организации играете вы сами, постарайтесь быть максимально внимательны к впечатлению, которое производите. *Что воспримут остальные, сознательно или бессознательно? Какие страхи, какие стремления и желания руководят вами?* Предусмотрите, чтобы кто-нибудь, извне или изнутри организации, смог стать вашим зеркалом и помог отслеживать ваши действия. Чем более доверчивым, открытым, любящим и заботливым и одновременно чистым помыслами и преданным идее вы станете, тем легче пройдет переход организации на новую стадию развития.

Это еще один поразительный урок от FAVI, AES, Holacracy и других Бирюзовых организаций: если CEO действительно хочет такого перехода и создает правильное впечатление о себе, переход *обязательно* произойдет. Поначалу может существовать неприятие структур и процессов самоуправления, особенно среди менеджеров высшего и среднего звена. Но ожидайте и того, что большинство сотрудников, если они понимают намерения главы организации и доверяют им, охотно воспользуются уникальной возможностью принять участие в рождении заново своей организации.

## Глава 3.4

### Результаты

Идеология лидерства и менеджмента, лежащая сегодня в основе крупных человеческих объединений, так же ограничивает успех организаций, как идеология феодализма ограничивала экономический успех в XVI и XVII вв.

*Гэри Хэмел*

Пингвины — странные и забавные существа. Лапы у них слишком коротки для удобного передвижения, они не столько ходят, сколько семят, тело переваливается из стороны в сторону, то на одну ногу, то на другую, крылья машут, чтобы удержаться в равновесии. Вполне простительно удивиться, как это эволюция могла создать таких неуклюжих тварей. Но когда пингвины прыгают в воду, начинается совсем другая история. Они необыкновенно одаренные пловцы, под водой они быстры, подвижны, оживленны, они могут проплыть более 4000 миль на энергии, эквивалентной галлону бензина (2000 километра на литр). Ни одна человеческая машина не может сравниться с пингвином в плане эффективности.

Пингвин — подходящая метафора, чтобы отразить силу контекста. Окружающая среда определяет, насколько мы можем проявить наш внутренний потенциал. Каждый раз, когда человечество переходит на новую ступень сознания, появляется новая модель организации, сначала Красная, потом Янтарная, Оранжевая и Зеленая, позволяющая еще больше развернуться нашим талантам и нашему потенциалу. Сегодня мы снова стоим на перепутье. Несмотря на невиданное прежде процветание и продолжительность жизни, которые принесли нам за последние сто лет современные организации, у меня есть ощущение, что в этих организациях люди по-прежнему лишь семят, как пингвины на суше. Наши таланты и возможности сковываются множеством зол корпоративной жизни: интригами, борьбой за влияние, бюрократией, барьерами между подразделениями, разрывами в информационных сетях, неприятием перемен и т. д. Новаторские организации, описанные в этом исследовании, показывают, что в ином контексте работа может ощущаться как стремительный поток, быть исполненной радости, не требовать почти никаких усилий, как движение пингвина в воде.

В прошлом каждый переход к новой модели приносил качественный скачок в результатах деятельности организации. Происходит ли то же самое на Бирюзовой стадии? Могут ли Бирюзовые организации плавать быстрее и дальше, чем действующие по правилам Янтарной, Оранжевой или

Зеленой парадигмы?

Прежде чем мы попытаемся ответить на этот вопрос, остановимся и рассмотрим, откуда он взялся. В каком-то смысле вопрос этот порожден более Оранжевой, чем Бирюзовой парадигмой. Большинство книг по бизнесу сегодня обещают, что помогут своим читателям достичь еще больших успехов («Секретные рецепты увеличения вашего дохода, прибыли и доли рынка!»). Это книга, вероятно, тоже расходилась бы лучше, если бы такое заявление было ее главной идеей, а не появилось лишь здесь, на последних страницах. Вспомните, о чем говорилось в главе 1.2: на всех стадиях развития, предшествующих Бирюзовой, людьми движут *внешние мотивации*. В Оранжевой парадигме успех измеряется деньгами, прибылью, статусом.

На Бирюзовой стадии развития люди переключаются на *внутреннюю мотивацию*, они делают то, что ощущают правильным согласно своим внутренним ценностям и убеждениям. Это подтвердили мои беседы с основателями и СЕО новаторских организаций, описанных в этой книге: они экспериментировали с новыми методами управления не в надежде достичь большего успеха. Движущая сила, заставившая их изобрести новую организационную модель, коренилась во внутренней потребности создать что-то иное, работать в приятном окружении, действовать в соответствии со своим видением мира. Традиционный способ управления организациями для них попросту не имел смысла. Он входил в противоречие с их ценностями, глубоко укоренившимися представлениями о цели работы и о том, как люди должны относиться друг к другу. Делать деньги для себя или для организации никогда не было для них главным мотивом. С высоты прошедших лет, однако, они все признают, что изобретенные ими новые модели оказались гораздо более продуктивными, чем традиционные. Это, разумеется, не означает, что эффективность работы в Бирюзовой парадигме не имеет никакого значения, она просто имеет другое значение. Когда мы преследуем цель, имеющую, как нам кажется, огромный смысл, мы, естественно, хотим работать эффективно! С этой точки зрения, основанной на достижении высокой цели, естественный вопрос, могут ли Бирюзовые организации продемонстрировать новый скачок в смысле достигаемых результатов, становится очень интересным.

Есть еще две причины, по которым этот вопрос имеет особое значение. Прежде всего, лидеры, решившие основать Бирюзовые организации по всему миру, когда Бирюзовая стадия развития сознания еще только начинает проявляться, встречают сильное встречное сопротивление. Им снова и снова повторяют до тошноты знакомые аргументы, что такой выбор



чересчур рискован или даже откровенно глуп. Уверения, будто другие новаторские организации такого типа работают хорошо (и даже превосходно), несколько успокаивают возмущенные умы и настраивают более благожелательно к Бирюзовому опыту. Если мы посмотрим на вопрос не с точки зрения существования одной организации, но с точки зрения общества в целом, то вопрос эффективности становится самым насущным. Эйнштейн сказал, что проблема не может быть решена на том же уровне сознания, который ее породил. Если это верно, тогда мы не можем справиться с надвигающимися кризисами, вызванными модернизацией (глобальное потепление, перенаселение, истощение природных ресурсов, крах экосистемы), располагая только организациями, сформированными современным уровнем сознания. Наша главная надежда на стабильное будущее опирается на предположение: в нашем распоряжении окажутся более мощные инструменты для решения грандиозных проблем современности.

#### Примеры из жизни

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

Боюсь, что академические рамки для этого вопроса установить чисто практически настолько сложно, что любые притязания на академичность окажутся в лучшем случае сомнительны. Нам придется довериться примерам из жизни и личному опыту. Размер выборки в десяток организаций не позволяет нам сделать какие-то радикальные заключения, однако дает нам значимое количество примеров того, каких удивительных результатов способны достичь Бирюзовые организации<sup>1</sup>. Первая компания, которую мы обсуждали, это Buurtzorg, нидерландская патронажная

медицинская организация. Вернемся к ней. Одна из наиболее потрясающих ее черт — мощный рост. Организация расширилась от команды из 10 сотрудников в 2006 г. до 7000 человек в середине 2013 г., включив в себя две трети патронажных медсестер и медбратьев страны. В области, где, казалось, существовала стабильная рыночная конкуренция, медработники буквально бросали традиционных поставщиков этих услуг, чтобы присоединиться к Buurtzorg. (И тенденция эта не меняется: на момент написания книги Buurtzorg ежемесячно получала до 400 заявлений от медработников, которые, не колеблясь, покидали корабль традиционных медицинских услуг.)

Финансовые успехи Buurtzorg также фантастически хороши. В 2012 г. излишек средств Buurtzorg (который можно было бы назвать прибылью, не будь Buurtzorg некоммерческой организацией) составил примерно 7% от доходов. Это потрясает, поскольку взрывной рост обходится дорого: каждая новая команда медсестер и медбратьев обходится организации в €50 тысяч, пока не достигнет уровня самоокупаемости. Если же принять во внимание результаты только опытных команд, то прибыль будет измеряться двузначным числом, главным образом благодаря низким накладным расходам и высокой производительности. Когда рост замедляется, эта некоммерческая организация оказывается очень «прибыльной», располагая средствами для того, чтобы осваивать и другие области здравоохранения.

С точки зрения Buurtzorg, по-настоящему имеет значение только качество медицинского обслуживания. Рост и значительные цифры прибыли важны лишь постольку, поскольку помогают организации помочь большему количеству людей. Медицинские результаты предоставляемого Buurtzorg обслуживания впечатляют.

В главе 2.2 упомянуты некоторые из этих результатов, согласно исследованиям Ernst & Young.

Поскольку Buurtzorg помогает клиентам стать по возможности независимыми, компании требуется в среднем на *40% меньше часов* медицинского обслуживания на одного клиента по сравнению с другими патронажными организациями (что звучит особенно забавно, если учесть, что другие организации по уходу за больными вынуждены рассчитывать время применения своего «продукта» с точностью до минуты, а сотрудники Buurtzorg имеют возможность выпить кофе и поговорить со своими пациентами, их семьями и соседями).

Пациенты Buurtzorg остаются на попечении медработников лишь *половину обычного среднего времени*.

Количество госпитализаций сокращается на *одну треть*, а если пациента доставляют в больницу, он остается там *меньше обычного среднего времени*.

Экономия для социального страхования значительна. Ernst & Young удостоверяют, что она составит немногим меньше €2 миллиардов, если все организации, оказывающие медицинскую помощь на дому, перейдут на систему Buurtzorg. Применительно к США это составило бы \$49 миллиардов. Совсем неплохо, учитывая, что уход на дому — лишь часть затрат на медицинское обслуживание. А если по той же системе будут работать и больницы?

Согласно опросам, клиенты и доктора оценивают услуги, оказываемые Buurtzorg, значительно выше услуг, оказываемых другими патронажными организациями<sup>2</sup>. Медсестры и медбратья ухода тоже без ума от своей организации. В 2012 г. Buurtzorg второй раз завоевала титул «Лучший работодатель года» в масштабах Нидерландов. Каждый раз, когда пациент и ухаживающий за ним медик вступают в отношения, продолжающие вечное человеческое милосердие, происходит маленькое чудо. Buurtzorg нашла способ совершать это чудо день за днем в огромных размерах.

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

### **Питер Друкер**

FAVI, французское меднолитейное предприятие, в начале своего перехода к Эволюционным Бирюзовым принципам работы в 1980-х гг. насчитывало 80 сотрудников. С тех пор компания весьма преуспела в реализации своей главной цели — создания рабочих мест в промышленности для малообеспеченного региона на северо-востоке Франции. Все европейские конкуренты FAVI перенесли свое производство в Китай. Однако компания не только пошла против течения, но даже разрослась и сегодня насчитывает 500 сотрудников. Ее финансовые успехи также удивительны. FAVI работают в беспощадном автомобильном бизнесе, где конкурируют с китайскими поставщиками запчастей. Тем не менее компания совершает настоящий подвиг, поскольку платит своим сотрудникам зарплату значительно выше средней (в обычный год рабочие получают часть прибыли, составляющей 17 или 18 их месячных зарплат), и до сих пор имеет из года в год за вычетом налогов прибыль от 5 до 7%. Кроме того, компания демонстрирует необыкновенную устойчивость в периоды экономического спада.

Когда в 2008 г. разразился финансовый кризис, приведший к упадку

экономики, в 2009 г. выручка компании снизилась на целых 30%. Верная своему стилю работы, компания отказалась от увольнений и по-прежнему умудрялась достигать до 3,3% рентабельности по чистой прибыли даже в разгар кризиса. В 2012 г. спрос на ее продукцию снова упал, на этот раз на 22%, и все же FAVI закончили этот год с 12% рентабельности продаж по денежному потоку.

### **Это — невидимая черта в вашем отчете о прибылях и убытках.**

**Д. Маркум, С. Смит**

Еще одно возможное измерение для успеха: FAVI славится среди клиентов безупречным качеством продукции и надежностью. С середины 1980-х гг. она ни разу не запоздала с доставкой готовой продукции. Несколько лет назад произошел случай, показавший, как гордятся этим рабочие. Однажды из-за технического сбоя выяснилось, что с учетом времени нахождения грузовика в пути изготовленные одной из команд FAVI детали придут к заказчику на несколько часов позже назначенного времени. Команда наняла вертолет, чтобы доставить детали вовремя. Через несколько часов удивленный клиент, глядя на садящийся в его владениях вертолет, позвонил Жану-Франсуа Зобрису, CEO FAVI, чтобы сказать, что у них на складе пока есть детали и вертолет, право же, не нужен. Зобрис согласился, что вертолет, пожалуй, выглядит несколько экстравагантной тратой, но таково было решение членов команды, все дело в их гордости и преданности своей работе. Так что оно того стоило.

Столь же подробное освещение достижений остальных компаний, описанных в этом исследовании, займет слишком много времени и в конце концов станет просто излишним и утомительным. Но то, что верно для Buurtzorg и FAVI, верно и для всех остальных организаций, точно так же можно описать компании RHD, Sun Hydraulics, Heiligenfeld, Morning Star и т. д. Создается впечатление, что им дан полный карт-бланш, они успевают везде. Сотрудники процветают в благоприятном человеческом окружении, им платят зарплаты выше средних, эти компании растут год от года и получают выдающуюся прибыль, они сопротивляются экономическим спадам, хотя принципиально не увольняют сотрудников, и, что, вероятно, наиболее важно, они позволяют благородным идеям осуществиться в этом мире.

Здесь кроется потрясающий парадокс, который я хотел бы особо подчеркнуть. Эти компании приносят высокие прибыли, несмотря на то что, по крайней мере с Оранжевой точки зрения, совершенно не думают о прибылях. Напоминаю, что в этих компаниях не разрабатывают детальных

бюджетов, не сравнивают бюджетные показатели с реальными цифрами в конце месяца, не устанавливают планов продаж, сотрудники там могут свободно тратить деньги на то, что считают нужным, без утверждения сверху. Там сосредотачиваются на том, что должно быть сделано, не на доходности и тем не менее в результате получают невероятные прибыли. Возьмем компанию Morning Star. Переработка томатов — бизнес с традиционно низкой рентабельностью. И все же компания настолько прибыльна, что финансировала свой рост с одного грузовика до крупнейшего переработчика томатов в мире исключительно за счет собственных денежных потоков и банковских ссуд, без сторонних капиталовложений. Организация Heiligenfeld сходным образом профинансировала свой рост в целую сеть психиатрических лечебниц исключительно за счет собственных прибылей. Прибыль до налогообложения компании Sun Hydraulics составляет от 32 до 39%, а чистая прибыль — от 13 до 18%. Такая прибыль чаще ассоциируется с IT-фирмой, чем с производственной.

Все это всего лишь примеры из жизни, их нельзя считать значимыми статистически. Но они показывают при отсутствии обоснованного сомнения, что Бирюзовые организации могут достигать результатов, как минимум сопоставимых с результатами лучших традиционно управляемых организаций. Лидер, вместе со своей организацией начинающий движение к Бирюзовой стадии развития, не идет на глупый риск, как уверяют некоторые. Напротив, есть все основания утверждать обратное: перейдя к Бирюзовым формам и методам, лидеры могут претендовать на достижения, иначе практически неосуществимые. Могут ли эти открытия продвинуть нас к более стабильному будущему в масштабах общества в целом, разумеется, станет видно только со временем.

#### Двигатели рекордной производительности

Чем можно объяснить эффектные результаты новаторских организаций, описанных в этой книге? К объяснению можно подойти с разных сторон. Мы можем, конечно, указать на три главных открытия Бирюзовых организаций: 1) власть многократно усиливается, когда властью наделен каждый, не только несколько человек на самом верху (самоуправление); 2) власть используется более мудро, если люди отдают себя работе целиком (целостность); 3) все встает на свои места, когда люди соотносят данную им власть и мудрость с жизненной силой самой организации (эволюционная цель).

Еще один подход к вопросу состоит в использовании терминов

энергии, поскольку все в жизни в конечном итоге сводится к ней. Переход к Эволюционным Бирюзовым структурам, внутренним процессам, культуре освобождает огромную энергию, прежде запертую, недоступную. С переходом к Бирюзовым методам появляется возможность направить эту энергию ясно и осознанно в сторону получения более продуктивного результата. Эта точка зрения может помочь нам сформулировать некоторые конкретные двигатели производительности, объясняющие эффективность новаторских организаций.

**Высвобождение прежде недоступной энергии**

*Через стремление к эволюционной цели.* Индивидуальная энергия растет, когда люди отождествляют себя с целью большей, чем они сами.

*Через распределение власти.* Самоуправление создает огромную мотивацию и энергию. Мы перестаем работать на босса и начинаем работать в соответствии с собственными внутренними стандартами, а они обычно гораздо выше.

*Через обучение.* Самоуправление дает дополнительную возможность в виде непрерывного обучения. Определение обучения расширяется и включает в себя не только умения и навыки, но все беспредельное пространство внутреннего развития и личностного роста.

*Через лучшее использование таланта.* Людям больше не навязываются для восхождения по карьерной лестнице обязанности менеджеров, возможно, не соответствующие их талантам. Текучее перераспределение обязанностей (вместо установленных должностей) также позволяет лучше соотнести свои таланты с выполняемыми обязанностями.

*Меньше энергии уходит на то, чтобы поддерживать свое эго.* Меньше времени и энергии уходит на то, чтобы угождать боссу, отталкивать локтями соперников в продвижении по службе, защищать свой отдел от других отделов, бороться за сферы влияния, стараться поступать и выглядеть как положено, перекладывать проблемы на других и т. д.

*Меньше энергии тратится на проверки соответствия.* Удивительное стремление боссов и центрального аппарата к политическим играм порождает пожирающие время и ресурсы механизмы контроля и требования к отчетности, практически полностью исчезающие с введением самоуправления.

*Меньше энергии тратится на собрания.* В пирамидальных структурах собрания требуется проводить на каждом уровне иерархии, чтобы комплектовать, фильтровать и передавать информацию, движущуюся вверх-вниз по цепочке принятия решений. В самоуправляющихся

структурах необходимость в таких собраниях практически полностью отпадает.

Освоение и направление энергии с большей точностью и смыслом

*Через лучшее ощущение ситуации.* При самоуправлении каждый коллега чувствует, что происходит вокруг него, и действует на основании этого знания. Информация не теряется, не фильтруется, поднимаясь вверх по уровням иерархии, прежде чем достигнуть принимающего решение.

*Через лучшие решения.* С помощью внутреннего консультирования нужные люди принимают решения на нужном уровне, используя вклад важных для принятия решения и обладающих нужными знаниями коллег. Решения снабжаются не только рациональной информацией, но и мудростью чувства, интуиции, эстетики.

*Через большее количество принятых решений.* В традиционных организациях существует узкое место принятия решений — самый верх организации. В самоуправляющихся структурах повсеместно и постоянно принимаются тысячи решений.

*Через принятые вовремя решения.* Как сказано в известном изречении, пока рыбак поймет, что тут есть рыба, а его босс даст разрешение забросить удочку, рыба давно уже оттуда уплывет.

*Через соответствие эволюционной цели.* Если знать, что у организации есть собственное ощущение направления развития, собственная эволюционная цель, тогда те, кто приводят свои решения в соответствие с этой целью, плывут вперед, подгоняемые попутным ветром эволюции.

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

**Джозл Баркер**

Есть еще один путь понять необыкновенные достижения Бирюзовых организаций: их движущая сила — не только человеческая воля, но гораздо более могущественная сила эволюции, сила самой жизни. Эволюция — удивительный процесс, где непостижимая красота и сложность достигаются не путем следования некоему грандиозному плану, а путем неустанных, небольших, проводящихся параллельно экспериментов. Эволюция не направлена сверху вниз. Каждый приглашен участвовать, каждый необходим, каждый вносит свой вклад в создание единого целого. Каждое живое существо в экосистеме жизни, клетка или разумное существо, ощущает окружающую его среду, входит в гармоничные

отношения с другими существами, исследует новые пути развития. Решения быстро принимаются, то, что не работает, тут же отбрасывается, то, что работает, мгновенно распространяется на всю систему. Жизнь неумолимо требует больше жизни, больше красоты, больше сложности, больше порядка внутри хаоса. Мы можем зайти гораздо дальше, если будем партнерами жизни, если не станем пытаться навязать ей свою волю. До сих пор мы управляли организациями на основе жестких схем, опасаясь сложного и неподконтрольного характера эволюции. Возможно, сегодня мы готовимся к большому скачку. Готовимся оставить наши попытки контролировать жизнь и загонять ее в узкие, предписанные нами планы. Готовимся открыть двери жизни. Готовимся пригласить эволюцию, самый могущественный из всех жизненных процессов, двигать вперед наши коллективные начинания.

### Глава 3.5

#### **Бирюзовые организации и Бирюзовое общество**

Единственное, что мы знаем о будущем, — там все будет по-другому. Стараться предсказать будущее — все равно что ехать ночью по проселочной дороге без фар, глядя в заднее стекло. Лучший способ предсказать будущее — создать его самому.

#### *Питер Друкер*

В прошлом, с каждой переменной в сознании от Инфракрасной до Пурпурной, от Красной до Янтарной, Оранжевой, Зеленой парадигмы менялись самые основы человеческого общества: технико-экономическая база (от охоты и собирательства к аграрной, индустриальной и постиндустриальной), социальные порядки и политическое руководство (от банд к кланам, протоимпериям, феодальным цивилизациям, национальным государствам, наднациональным органам), религиозные и духовные порядки (от мира духов к религиозным институтам и секуляризму). Например, с переходом к Янтарной стадии развития сознания человечество достигло уровня феодальной аграрной цивилизации и институционализированной религии. С Оранжевой стадией развития пришла научная и промышленная революция, а также либеральная демократия, национальное государство и секуляризм. Вполне вероятно, что с переходом к Эволюционному Бирюзовому обществу можно снова ожидать фундаментальных изменений экономических, технологических, политических и духовных основ человеческой цивилизации.

Ученые разработали методологию определения личного уровня развития человека. Их данные говорят о том, что процент людей, взаимодействующих с миром на Эволюционной Бирюзовой стадии



развития, все еще невелик: это приблизительно 5% населения западного мира. Однако, если мы считаем, что таково направление эволюции и сознание движется к еще большей сложности, тогда вскоре значительная часть общества должна перейти к Бирюзовому мировоззрению.

Однако сейчас мы живем в мире, который люди видят по большей части в Янтарном, Оранжевом и Зеленем свете. Организации, участвовавшие в этом исследовании, — пионеры в полном смысле слова, прокладывающие путь по новой, еще не освоенной территории. Они дают нам возможность бегло увидеть ближайшее будущее. Писать сейчас о Бирюзовых организациях — все равно что писать об автомобилях в 1900-х гг., основываясь на ранних моделях Даймлера, Бенца и Форда. Уже тогда проницательные умы могли заметить, что будущее принадлежит автомобилям, поскольку даже эти модели уже во многом превосходили запряженные лошадыми альтернативы. Но с ростом количества автомобилей стала нарастать динамика изменений в базовых инфраструктурах общества (подумайте об асфальтовых дорогах, скоростных шоссе, автозаправках, пригородах и огромных супермаркетах), и она, в свою очередь, стала влиять на конструкцию автомобилей (подумайте о передвижениях на большие расстояния, защите от ветра и дождя, более надежных подвесках, безопасности при столкновении). Можно ли считать это верным и для Бирюзовых организаций? Если (или когда) общество в большей своей части перейдет к Бирюзовым взглядам на мир, значит ли это, что Бирюзовые организации тоже будут эволюционировать, будут способны на большее, чем первые Бирюзовые организации сейчас?

Делая предположения насчет будущего, мы ступаем на ненадежную почву. Возможно, мне следовало бы прислушаться к словам Друкера: «Единственное, что мы знаем о будущем, — там все будет по-другому», но удержаться от искушения слишком трудно. Я уверен, что по крайней мере в двух областях — принципах акционирования и определении границ новых организаций — у нас есть твердая почва для предположений, во что может эволюционировать Бирюзовая модель организации из того, что описано в части 2 этой книги.

Что может представлять собой Эволюционное Бирюзовое общество

**Все больше и больше людей понимают, что это не кризис, а конец цикла.**

**Жан-Франсуа Зобрис**

Многие мыслители — футуристы, экономисты, экологи, мистики — берут на себя задачу прогнозировать развитие общества. Некоторые основывают свои предположения на уже имеющихся тенденциях (например, истощение ресурсов), другие — на том, что мы знаем о мировоззрении и поведении людей, действующих с Эволюционной Бирюзовой точки зрения (скажем, новый взгляд на общество потребления). Предсказания эти варьируются от довольно уверенных до более или менее гипотетических. Кроме того, даже на самые благоразумные прогнозы влияет то, что Дональд Рамсфельд называет «неизвестное неизвестное» (unknown unknowns). Поэтому давайте придерживаться лишь самых обоснованных и наиболее распространенных мнений. Что может представлять собой будущее Бирюзовое общество?

#### Замкнутая экономика с нулевым ростом

Люди все глубже усваивают некогда казавшееся спорным представление о будущем без экономического роста. Планета с ограниченными ресурсами не может поддерживать неограниченный рост (Кеннет Боулдинг, экономист, мистик и борец за мир, однажды заметил: «Тот, кто верит в бесконечность экономического роста в конечном мире, либо безумец, либо экономист»). Дело не в том, что когда-нибудь у нас закончатся нефть и газ. Мы с такой же скоростью, а иногда и скорее истощаем все минеральные ресурсы. Например, есть прогнозы, что мы выработаем существующие месторождения серебра за 12 лет, цинка — за 15 лет и никеля — за 30 лет<sup>1</sup>. Нам начинает не хватать почвы и свежей воды, но тем не менее мы продолжаем загрязнять и то и другое. Не имея перед глазами особого разнообразия альтернатив, можно смело предположить, что общество (а вместе с ним и Бирюзовые организации) будет продвигаться ближе к идеальной замкнутой экономике с нулевыми отходами, нулевой токсичностью и стопроцентной переработкой всего.

#### Альтернативное потребление

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

#### Пол Хокен

Нулевой экономический рост не означает полного отсутствия роста. Трагедия нашей эпохи в том, что мы приняли рост за процветание. Бирюзовые сообщества могут иметь нулевой или даже отрицательный прирост ВВП, но быть гораздо более богатыми эмоционально, социально и

духовно. Во всех этих областях мы можем расти сколько угодно, не боясь достигнуть потолка.

Приняв в расчет все, что мы знаем о людях, действующих на основании Эволюционных Бирюзовых взглядов, мы можем уверенно предположить, что Бирюзовое общество оглянется назад и поймет, что безудержное потребление бессмысленно. Многие в нынешней рекламе рассчитано на страхи нашего эго: купи этот продукт — и ты станешь популярным, успешным, красивым. Когда людьми движет не столько внешняя, сколько внутренняя мотивация, справедливо будет предположить, что многие продукты перестанут находить спрос на рынке. Я люблю и считаю полезным такое упражнение. Проходя по супермаркету или просматривая рекламные телевизионные ролики, я задаю себе вопрос: «Что из этого сохранится в Бирюзовом обществе?» Если вы сыграете в эту игру, ответы вас изрядно удивят (я лично нахожу особенно забавным то, что не сохранятся прежде всего супермаркеты и рекламные ролики). С переходом к Бирюзовой стадии развития, скорее всего, исчезнут целые отрасли промышленности, что поможет нам сократить наше воздействие на экологию планеты. И скорее всего мы станем свидетелями возникновения роста в других сферах человеческой деятельности, таких как неавтоматизированная сфера услуг «с человеческим лицом» (high touch services), обращенная к нашему физическому, эмоциональному и духовному благополучию.

Перерождение существующих направлений человеческой деятельности

Новый взгляд на мир преобразует некоторые из наиболее фундаментальных отраслей человеческой деятельности — способы, которыми мы выращиваем себе пищу, обучаем детей, заботимся о больных, вершим правосудие например. Интенсивное сельское хозяйство в скором времени потребует иных форм, передового органического земледелия. В области образования наше нынешнее узкое понимание знания (аналитическое), скорее всего, потребует более целостного подхода, обучение начнет включать в себя миры нашего тела, чувства, отношений, природы и духа. Школы и университеты, сегодня штампующие студентов по единому шаблону, как детали на фабрике, вероятно, будут полностью открыты заново таким образом, чтобы каждый учащийся был создателем своего уникального пути к знанию. Не будет ошибкой предположить, что больницы и медицинское обслуживание тоже коренным образом изменятся, включат в себя более одухотворенный взгляд на здравоохранение, лучшее

из практики традиционной и альтернативной медицины. Что сказать о юридической и пенитенциарной системах, все еще по большей части пребывающих на Янтарном, если не Красном уровне сознания? На что будет похожа Бирюзовая правовая система, где ошибка ведет не к наказанию, а к возмещению ущерба и возможности расти над собой?

### Альтернативная денежная система

**Истинное изобилие заключается не в охраняемых запасах еды или денег... но в принадлежности к сообществу, где мы можем давать эти блага другим — и получать их от других, когда нуждаемся.**

#### Паркер Палмер

Наша нынешняя процентная форма денег требует непрерывного роста экономики, чтобы сохранить их стоимость. Многие передовые экономисты полагают, что в обществе с нулевым экономическим ростом придется изобрести новые типы валют, не дающие процента или дающие отрицательный процент (с такими уже экспериментируют в небольших масштабах). Денежная система настолько важна для нашей жизни, что мне трудно вообразить, что однажды мы сможем работать с совершенно иной разновидностью денег. На что будет похоже общество и экономика, если деньги перестанут приносить процент? Или же, если процент будет отрицательный, если деньги будут терять стоимость, когда их не используют? С Эволюционной Бирюзовой точки зрения страх нужды сменяется доверием к изобилию и широте возможностей жизни. Означает ли это, что мы будем жить в мире, где на индивидуальном уровне мы перестанем запасать добро, чтобы защитить себя от грядущих бед? Можем ли мы представить общество, где мы будем чувствовать себя в безопасности не потому, что припрятали на черный день кое-какие активы, а потому что доверяем надежной сети отношений в обществе, зная, что всегда сможем обратиться к другим в случае нужды? Может ли существовать экономическая система, протягивающая нам руку помощи, чтобы мы не беспокоились о будущем, а на самом деле жили в настоящем?

### Управление и распоряжение

Понятие обладания, собственности — один из столпов Красного, Янтарного, Оранжевого и Зеленого общества. В Бирюзовом обществе это понятие может быть пересмотрено. Имеет ли смысл в мире замкнутой экономики индивидуальное или коллективное владение землей, сырьевыми материалами или даже такой привычной вещью, как машины? Машины

сделаны из разнообразных видов ценного сырья, добытого из земли и очищенного с применением большого количества энергии. Еще больше энергии и человеческого мастерства требуется, чтобы превратить их в продуктивное оборудование. Может ли завод просто выбросить машину в мусор или дать ей заржаветь где-то в пыльном углу, если больше в ней не нуждается? Может ли завод в действительности утверждать, что *владеет* этой машиной? Я не предлагаю вернуться к временам племен и кланов, где предметы находились в общей собственности. Эволюция редко заключается в возвращении к старым формулам. Но, вероятно, мы изобретем некую концепцию, которая перекроет и коллективную, и индивидуальную собственность. Возможно, эта концепция будет опираться на идею управления и распоряжения (stewardship). Завод может иметь эксклюзивные права на использование машины до тех пор, пока он ей пользуется в должной мере. Это право подразумевает обязанность ухода за машиной, а если в ней больше нет необходимости, она будет передана, не исключено, что даже с некоторыми затратами, другому хранителю, и он найдет способ снова продуктивно ее использовать.

## Глобальные сообщества

**Сообщества не просто создают изобилие — сообщества и есть изобилие. Если мы сможем научиться этому отождествлению на примере мира живой природы, мир человека, вероятно, будет преобразован.**

### Паркер Палмер

Будущая цена на энергоносители — это большая неизвестная величина. Невероятный рост и процветание человечества, начавшиеся с промышленной революции, снабжались энергией дешевого угля, нефти и газа. К сожалению, мы стали настолько зависимы от ископаемого топлива, что скоро сожжем его совсем. Всего за 200 лет мы выработали энергетические ресурсы, копившиеся в недрах несколько *сотен миллионов* лет. Некоторые верят, что человеческий гений в свое время подоспеет с открытием нового изобильного и дешевого источника энергии (это может быть ядерный синтез или более продуктивные способы использования ветряной, солнечной или геотермальной энергии). Другие рисуют себе будущее с высокими ценами на энергию. В этом случае экономическая активность и пищевая промышленность локализуются совершенно иначе, поскольку мы не сможем позволить себе транспортировку, снова начнется широкое использование ручного труда. Общинная жизнь, в значительной

мере уничтоженная появлением Конкурентного Оранжевого индустриального общества, возможно, снова возродится как ответ на требования новой энергетики и на Бирюзовую потребность в глубоких, осмысленных человеческих отношениях. И, вероятно, параллельно это будет происходить также через использование уже существующих технологий (интернет и социальные сети) и через технологии, которые еще предстоит развить (универсальные и мгновенные переводчики? дополняющие реальность видеоконференции? телепатия?). Мы сможем общаться с людьми издалека, не прибегая к путешествиям, дружеские связи и связи по интересам станут действительно глобальными. Парадоксальным и странным образом общество в будущем станет одновременно и гораздо более локальным, и куда более глобальным.

Конец работы в том виде, в каком мы ее знаем

С начала промышленной революции машины постепенно заменяли силу мускулов рабочих людей и лошадей. Сегодня мы имеем дело с новой волной уничтожения привычной работы и создания того, что имеет влияние не только на рутинную работу, но и на интеллектуальные, творческие задачи. Переломный момент, кажется, был достигнут тогда, когда передовая робототехника и искусственный интеллект (в том числе машинное обучение, машинный перевод, программы распознавания речи и образов) сделали устаревшими даже многие рабочие места со средним уровнем дохода.

Туристические агентства уже во многом заменены сайтами, а банковские клерки — банкоматами. Юристы тоже почувствовали, что их стало припекать, поскольку умные алгоритмы сами ищут прецеденты, оценивают вопрос и суммируют результаты. Программное обеспечение уже доказало, что во многих случаях может проводить юридические исследования гораздо более дешево и точно, чем юристы и помощники юристов. В той же лодке оказались радиологи, которые могут зарабатывать в США более \$300 тысяч после 13 лет обучения в вузе и интернатуре. Автоматизированная система распознавания уже выполняет значительную часть изучения снимков опухолей и рентгеновских снимков за небольшую долю обычной стоимости этой работы. Успехи в области создания беспилотных транспортных средств создают будущее, и в нем, возможно, больше не понадобятся шоферы грузовиков и таксисты (при условии, что мы будем располагать необходимой энергией в виде топлива для двигателей).

Общество, возможно, вступает в новую фазу развития, где для

производства и распространения товаров и услуг будет нужно все меньше и меньше работников. Возьмем розничную продажу: мы уже заказываем множество товаров через сайты, используя алгоритмы, работающие без участия человека и предлагающие то, что ему, вероятно, понадобится. Вскоре магазины можно будет полностью автоматизировать, а доставлять товары будут грузовики-автоматы. Некоторые жалуются, что так теряются рабочие места, но они отказываются увидеть возможные революционные последствия переворота. Вплоть до нынешнего дня огромное большинство человечества занято выполнением, мягко говоря, не вдохновляющей работы, чтобы заработать себе на жизнь. Впервые в истории мы можем провидеть будущее, где все люди, а не только счастливое меньшинство смогут свободно делать то, к чему их влечет призвание, вести жизнь, наполненную творческим самовыражением.

#### Эволюционная демократия

Демократия в том виде, в каком мы ее знаем, происходит из Оранжевого/Зеленого мировоззрения. По всей вероятности, Бирюзовое государственное управление углубит демократию, привлекая к участию в ней больше граждан (краудсорсинг-технологии, применяемые для как исполнительной, так и законодательной ветвей на всех уровнях власти, например). Мы можем отыскать пути принятия решения в согласии с естественным, эволюционным развитием мира вокруг нас. Мы будем не столько проецировать на мир то, чего хотят люди (основная предпосылка демократии), сколько искать способы услышать, к чему нас призывает мир.

#### Новое очарование духовностью

Застывшие религиозные системы верований традиционных Янтарных сообществ подверглись проверке научным и материалистическим взглядом Оранжевой современности. В ответ некоторые лишь сильнее привязались к традиционным взглядам, поддерживая их с еще большей страстью и горячностью, ведущей к всплескам насилия на религиозной, сектантской и этнической почве, наблюдаемым сейчас по всему миру. Некоторые считают это знаком религиозного возрождения. С точки зрения эволюции это, вероятно, признаки ослабления Янтарной силы, поскольку общество в значительной части переходит на более поздние ступени развития.

На Бирюзовой стадии людей не удовлетворяют ни религиозные догмы (как на Янтарной стадии), ни практически исключительно материалистический современный Оранжевый взгляд. Они ищут единства и трансцендентности через личный духовный опыт и духовные практики.

Это предполагает, что Бирюзовые сообщества исцелят прежнее религиозное разделение и заново откроют современному материалистическому миру очарование внерелигиозной духовности.

Коллапс или постепенный переход?

**Есть естественный темп роста, согласующийся с расширением вселенной. Наши нынешние требования к росту не только приводят к неустойчивости, но и провоцируют возникновение природного противодействия. Можем ли мы сознательно облегчить эту балансировку или нам придется позволить вселенной сделать это за нас?**

**Норман Вулф**

Когда предсказания сработают, покажет только время. Для людей, видящих мир в Бирюзовом свете, они выглядят весьма привлекательно. Но каков будет путь к цели? Это беспокоит гораздо больше. Минуем ли мы переходный период более или менее благополучно? Или обречены на катастрофу, коллапс цивилизации? Никогда еще за всю нашу историю мы не встречались с таким вихрем осложнений. Каждое может отразиться на человеческой жизни в худшую сторону: нарушения климата, ускорение исчезновения животных, растений и экосистем, необходимых для выживания человека, деградация почв, окисление океана, истощение ограниченных ресурсов (ископаемое топливо, полезные ископаемые и подземные воды), химическое загрязнение, ядерные войны, глобальные эпидемии. Все это бомбы замедленного действия, многие с предохранителями всего на два или три десятка лет. Со всем тем население планеты, по прогнозам, вырастет по крайней мере на еще 2 миллиарда человек, что добавляет напряженности все предсказаниям.

Есть наглядные подтверждения тому, что все эти широкомасштабные бедствия могут произойти. В своей книге «Коллапс» (Collapse) Джаред Даймонд рассматривает общества, потерпевшие крах из-за деградации окружающей среды, — но ведь они сами ее и вызвали. Когда-то полная жизни цивилизация майя, насчитывавшая по крайней мере 3 миллиона человек, в 900 г. н. э. потеряла 99% населения и сократилась до 30 тысяч человек к 1524 г., когда туда прибыл Кортес. Остров Пасхи превратился из многочисленного и процветающего сообщества в практически бесплодный и непригодный для жизни. Можно спросить себя: как жители острова Пасхи могли довести уничтожение лесов до такой степени, что совершенно лишили себя будущего? Но что же мы видим вокруг? Всего за век или



около того развития современного общества 95% крупной рыбы исчезло вместе с 75% лесов и 50% нефти.

У нас осталось не слишком много времени. Поскольку наш разум предрасполагает нас думать, что все тенденции развиваются линейно, мы часто не в состоянии уяснить всю остроту ситуации. Требования, которые мы предъявляем к нашей планете, растут, как и наши экономики, не линейно, а в геометрической прогрессии, начисляются, как процентные ставки. Чтобы представить, как сокращается время, когда изменения происходят экспоненциально, представьте каплю воды у себя на ладони, а потом увеличивайте ее вдвое каждую минуту. За шесть минут водой можно наполнить наперсток. А сколько понадобится времени, чтобы залить стадион? Всего 50 минут. Пятью минутами раньше стадион будет на 97% пуст, и нам будет казаться, что у нас еще масса времени, чтобы найти выход. Конечно, мы не удваиваем наш ВВП каждую секунду, но на сегодня Китай удваивает свой ВВП и потребность в ресурсах каждые 10 лет. Планета просто не может себе позволить удовлетворять наши потребности, и уж тем более если мы продолжим их удваивать.

Все большее число людей считает, что технологии сами по себе не спасут нас, необходима перемена в сознании. Успеет ли человечество в значительной своей части совершить этот прыжок? Некоторые надежды внушает то, что сознание как будто тоже растет в геометрической прогрессии, переходя на более поздние этапы все быстрее и быстрее: период полупревращения каждой новой парадигмы, кажется, становится все короче и короче (см. график). Надежду несет и поколение миллениума: обычно люди начинают склоняться к Бирюзовому мировоззрению к 40 или к 50 годам, тогда как родившиеся в начале тысячелетия совершают этот переход уже в 20 или 30 лет. Похоже на то, что мы все больше жаждем перемен, все больше предрасположены к ним. В небольшом масштабе оптимистический пример для трансформации целой отрасли (патронажный медицинский уход в Нидерландах) дает компания Buurtzorg. Менее чем за 10 лет она плавно перешла от Оранжевой парадигмы к Бирюзовой, подтверждая истинность слов гарвардского экономиста Кеннета Рогоффа: «Системы часто держатся дольше, чем мы думаем, но в конце концов рушатся гораздо быстрее, чем мы себе представляем».

### Бирюзовые организации в Бирюзовом обществе

Бирюзовая модель организации, описанная во второй части книги, выводится из опыта первых новаторов, работающих главным образом в Янтарном или Оранжевом мире. Допустим на минуту, что некоторые из

упомянутых выше общераспространенных предсказаний относительно будущих Бирюзовых сообществ реализовались. Вызовет ли Бирюзовое общество дальнейшие инновации в устройстве организаций, помимо тех, что мы видим сегодня в новаторских организациях? Я думаю, что по крайней мере в двух областях организационная модель эволюционирует дальше того, что возможно сегодня.

### Акционирование

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

Представим теперь общество и денежную систему, где люди не стараются копить богатство и где владение уступает место управлению и распоряжению. В таком контексте границы между коммерческими и некоммерческими организациями стираются совершенно. Я могу только предполагать, что это может означать в терминах владения и обладания (или, точнее, в терминах управления и распоряжения). Возможно, это будет происходить примерно так. Все организации будут иметь управленцев, как сейчас имеют акционеров, если организация коммерческая, или спонсоров, если организация некоммерческая. Управленцы могут вкладывать в дело лишние деньги, им сейчас не нужные, ради цели, близкой сердцу. Это не означает автоматическое получение дивидендов — скорее, понимание: когда для этого человека настанут сложные времена, организация сделает все, что сможет, чтобы поддержать его пропорционально вложенным им средствам и излишкам средств, образовавшимся в результате его вложения. То же может быть верно и для организаций, сумевших перенаправить излишние фонды другим организациям со сходными целями. В конце концов образуется частая и плотная сеть управленцев, состоящая из людей и организаций, очень устойчивая и надежная, способная поддержать ее участников в случае необходимости. Старое противопоставление коммерческих и некоммерческих организаций исчезнет вместе с понятиями инвесторов и спонсоров.

### Целевые и проницаемые организации

Сегодня организации состоят из хорошо разграниченных блоков.

Вокруг них очень удобно возводить стены. Возьмите активы, офисы, заводы и фабрики, всех сотрудников у вас на зарплате, и вы получите организацию. Это верно и для традиционных организаций, и для новаторов, описанных в этой книге. Но будет ли это верно после перехода к Бирюзовому обществу?

Есть веские основания полагать, что чем важнее будет становиться для людей главная цель в жизни, тем менее монолитными и более проницаемыми станут организации. Сегодня занятость на полный рабочий день — стандартные контрактные взаимоотношения, связывающие людей и организации. Соглашение очень негибкое, но оно дает и нанимателю, и сотруднику ощущение безопасности и контроля над будущим. Даже если работа не приносит особого удовлетворения, она оплачивается, что совсем неплохо в ненадежные времена.

Когда человечество перейдет на Эволюционную Бирюзовую ступень развития, люди смогут укротить свою потребность в контроле над будущим и научатся верить в изобилие возможностей окружающего мира. Безопасность полной занятости станет менее важна, чем преследование жизненной цели, действительно значительной для человека. Люди будут готовы, а иногда и просто счастливы находить себе работу сами, быть фрилансерами или частично занятыми. Они будут ценить гибкость в распределении рабочего времени между различными жизненными обязательствами. Бирюзовые организации приспособляются к такой гибкости гораздо легче. Не требуется никакого разрешения от HR-службы или вышестоящего начальства, если вам надо сократить часы работы и вы нашли способ передать свои обязательства коллегам. Захотев вернуться и работать больше времени, вы сможете обсудить с коллегами новые обязанности и обязательства, которые возьмете на себя, чтобы увеличить вклад в работу организации.

Люди смогут не только сокращать или увеличивать количество рабочих часов. Они смогут переключаться между занятостью (на полный рабочий день и/или частично) и фрилансом, они могут какое-то время работать волонтерами, жертвовать деньги или временно не иметь вообще никаких связей с организацией, с тем чтобы позже туда вернуться. Эти варианты могут комбинироваться, есть примеры того, что за возможность работать волонтером платят<sup>2</sup>. Когда люди выполняют в течение рабочего времени множество разных дел, границы организации размываются.

Границы между организациями тоже становятся проницаемыми. Сегодня компании, работающие в одном секторе экономики, держатся друг от друга на расстоянии вытянутой руки, считая друг друга конкурентами.

Даже некоммерческие организации склонны мыслить в терминах конкуренции, им трудно быть партнерами, когда цель призывает их объединить силы. Часто такие попытки исчерпывают себя в бесконечных дискуссиях о том, кто кем станет руководить и у кого будут какие полномочия. Чья структура будет координировать усилия? Как распределяться голоса? Чья философия окажется господствующей? Кто получит место в каком комитете? На Бирюзовой стадии развития служить цели становится важнее, чем служить организации, открывается возможность сотрудничества поверх организационных барьеров. Люди смогут, как птицы в стаях, временно объединяться, а потом вновь разделяться. Одна организация может присоединиться к другой на время осуществления одного проекта, команда коллег может решить временно или насовсем уйти в другую организацию, компания может поделиться своим интеллектуальным капиталом или активами с другой организацией или просто отдать их кому-нибудь.

В начале своей международной экспансии компания Buurtzorg продемонстрировала пример такого гибкого подхода. Год назад шведская медсестра, работавшая в Buurtzorg в Нидерландах, решила, что ей пора отправляться домой. Она попросила компанию помочь ей организовать такую же команду у себя на родине. Нидерландская некоммерческая организация создала дочернюю компанию в Швеции, чтобы у тамошней команды было юридическое лицо. В Buurtzorg обращались люди из десятка стран Европы, Азии и Америки с просьбой помочь им учредить местные версии процветающей голландской модели ухода за больными. Йос де Блок, с которым, как правило, обсуждают такие предложения, всегда рад помочь. Будут ли выступать местные команды медсестер и медбратьев под флагом Buurtzorg или под другим названием, для него значения не имеет, цель, безусловно, всегда стоит выше соображений власти и руководства. Де Блок видит перед собой сеть из медсестер и медбратьев, объединенных вокруг главной цели, вне зависимости от того, какие юридические лица задействованы.

«Чем больше [наши партнеры] делают, тем больше наша роль сводится к роли помощника. Они могут использовать разработанные нами ИТ-системы и адаптировать их с учетом обстоятельств. Для меня важно, что мы сеем семена, вырастающие в нечто замечательное. Мне кажется, было бы прекрасно, если бы вдруг появилась глобальная сеть медсестер и медбратьев и медицинские работники из всех стран могли обмениваться друг с другом информацией. У каждой страны свой опыт. Медсестры и

медбратья по всему миру мыслят сходным образом. Они хотят, чтобы их пациентам было как можно лучше»<sup>3</sup>.

Возможно, что в будущем эволюционная цель, а не организация станет тем, вокруг чего объединятся люди. Конкретная цель будет притягивать людей и организации в текучих и быстро меняющихся сочетаниях, в соответствии с потребностями на данный момент. Люди будут соединяться друг с другом в разной степени занятости — полная занятость, частичная занятость, фриланс, волонтерство — и организации будут объединять их силы или распускать их в зависимости от того, что лучше всего соответствует главной цели на этот момент. Границы организаций, вероятно, будет сложнее провести, и само понятие организации станет менее важным.

### Создание будущего

Строить предположения насчет будущего интересно, но, конечно, как мудро заметил Друкер, *«лучший способ предсказать будущее — создать его самому»*. Благодаря работам исследователей и психологов у нас есть представление о формирующейся новой стадии сознания. Она поможет нам создать будущее. В Эволюционной Бирюзовой парадигме мы ищем цельности, а не проявления одного своего эго, рассматриваем внутреннюю жизнь — эмоциональную, интуитивную, духовную — как предмет, которому имеет смысл обучаться. Мы определяем, какой жизнью стоит жить, по внутренним, а не по внешним стандартам. Мы смотрим на жизнь как на разворачивающийся перед нами путь и стараемся жить, веря в изобилие жизни и не боясь нужды. Мы способны превзойти современное мышление по способу «или — или» через способность находить смысл в противоположностях и парадоксах.

Такое мировоззрение непременно должно породить новые способы работы. Многие из нас чувствуют, что современный способ управлять организациями глубоко ограничен. Мы можем найти лучшие пути просто потому, что слишком много жизни, слишком много человеческого потенциала ждет возможности проявить себя. Почти 20 лет назад Маргарет Дж. Уитли и Майрон Келлнер-Роджерс начали пророческую книгу «Более простой путь» о том, какими могут быть организации, с таких слов:

«Есть более простой путь организовать наши начинания. Он требует нового способа существования в мире. Он требует существовать в мире без страха. Существовать играя, творчески. Искать возможностей. Быть готовым учиться и удивляться.

Более простой путь организовать человеческие начинания требует веры в то, что мир по сути своей упорядочен. Мир ищет организации. Он не нуждается в нас, людях, чтобы его организовать.

Этот более простой путь поднимает в нас лучшее, что в нас есть. Он просит нас понимать человеческую природу иначе, более оптимистично. Он определяет нашу натуру как творческую. Он признаёт, что мы ищем смысла. Он просит нас быть менее серьезными, но более преданными цели в нашей работе, в нашей жизни. Он не отделяет игру от природы существования. <...>

Мир, который нас учили видеть, чужд нашей человеческой сути. Нас учили видеть мир как огромный механизм. Но тогда в нем нельзя найти ничего человеческого. Наше мышление формируется еще более странно — мы обращаем этот образ мира на самих себя и верим, что мы тоже механизмы. Поскольку мы не можем найти себя в механистическом мире, мы создали его в нашем сознании, мы ощущаем мир как чужой и страшный. <...> Страх ведет к желанию контролировать. Мы хотим покорить и контролировать все. Мы пытаемся, но от страха это не избавляет. Ошибки пугают нас, сорвавшиеся планы ломают нас, не знающая устали механистическая сила требует безоговорочного подчинения. Человеческим проблемам места почти нет.

Но мир — не механизм. Он живой, исполнен жизни, истории этой жизни. <...> Жизнь нельзя вынуть из мира, даже если мы пытаемся сделать это метафорически. <...>

Если мы сможем быть в этом мире во всей полноте нашей человечности, на что мы станем способны? Если мы будем на воле играть, экспериментировать, делать открытия, если нам будет дана полная свобода терпеть неудачи, что мы сможем создать? Чего мы можем достичь, если прекратим попытки выстраивать мир, чтобы он существовал? Чего можно достичь, если работать в согласии с естественной тенденцией жизни организовываться? Кем мы можем быть, если мы найдем более простой путь?»<sup>4</sup>

В книгу включены размышления о возможностях, открывающих нам, если мы решаем построить организации не по образцу механизма, а черпая вдохновение в природе и жизни. Благодаря удивительным новаторам, основателям таких организаций, как Buurtzorg, RHD, Morning Star, Heiligenfeld, AES, FAVI и HolacracyOne, мы можем продвинуться на шаг вперед. Теперь у нас есть идеи насчет того, как осуществить теоретические размышления на практике, как дать жизнь подлинно одухотворенным

организациям. Мы, пожалуй, впервые хорошо понимаем, какие структуры, внутренние процессы и культура нам нужны, чтобы создать исполненные смысла и наполняющие удивительной энергией способы объединиться в организации.

Все это пока только начинает проявляться. Конечно, эта книга не может дать все возможные ответы на все вопросы по поводу новых способов существования организаций. Чем больше людей и чем большей организаций последуют примеру этих новаторов, тем больше они будут обогащать и совершенствовать наше понимание новой модели, продвигая границы этого понимания чуть дальше, изобретая новые методы и экспериментируя в новых направлениях.

**Мы — те люди, которых мы ждали.**

**Целитель племени навахо**

Автор книги надеется стать вдохновителем и проводником для людей, желающих помочь появиться на свет Эволюционным Бирюзовым организациям. Но тем не менее ее нельзя читать как сборник инструкций, как список организационных структур и процессов, которые непременно и в точности должны быть внедрены. Я больше не верю в то, что нам нужно проектировать и строить организации так, как мы проектируем и строим машины и здания, — снаружи. Чем мы *действительно можем* вдохновиться у новаторов, так это поисками новых способов работы изнутри организации. Пионеры показывают нам, что мы можем создать принципиально новое, продуктивное, одухотворенное и исполненное смысла коммерческое предприятие, некоммерческую организацию, школу или больницу, а в некоторых случаях мы можем переделать даже целую область предпринимательства. Мы здесь имеем дело не с теоретической моделью или утопической идеей, но с реальностью, ожидающей, пока ей начнут подражать, когда ее начнут множить. Я надеюсь, что пример новаторов вдохновит вас и придаст вам сил, вам и многим другим, что вы встанете в их ряды.

Мы живем в необыкновенное время. Иногда я не могу дождаться будущего, чтобы увидеть, что же оно нам принесет. Говоря словами Уитли и Келлнера-Роджерса, я могу только догадываться: *если мы сможем быть в этом мире во всей полноте человечности, на что мы станем способны?*

Приложение 1

**Вопросы исследования**

Во вступлении изложена суть исследовательской методологии, использованной для анализа того, о чем рассказано в этой книге. Всего

было проанализировано (с различной степенью глубины) 12 организаций, чтобы на их примере выявить в ходе полевых исследований новаторские приемы менеджмента и сотрудничества. В ходе исследования применялись два блока вопросов. Первый блок касается 45 методов работы и внутренних процессов, обычно обсуждаемых в организационных исследованиях для определения, как новаторские организации ведут повседневную работу. Второй блок содержит 25 вопросов о прошлом и будущем: условия, позволяющие проявиться новой организационной модели, и условия, необходимые для продолжения работы согласно новым принципам.

## Вопросы исследования. Часть 1

### Структуры, процессы и практики

Дополнительный вопрос к каждому из всех 45 последующих вопросов о структурах, процессах и практиках: согласно вашим ощущениям, **чем отличается подход вашей организации** к этому процессу/практике от подхода других организаций, работающих в вашей области, будь то в плане **действий** или в области **намерений**?

#### Главные организационные процессы

##### 1.-Осмысленная цель и стратегия

*Например: Какой процесс используется для определения цели и стратегии? Кто в нем участвует? Кто чувствует, что пора пересмотреть цель и стратегию?*

2.-Инновации (создание продукта, разработка процессов, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (R&D))

*Например: Какие практики и процессы используются для стимулирования инноваций? Кто в них участвует? Кто отфильтровывает информацию и решает, что заслуживает внимания и инвестиций?*

##### 3.-Продажи

*Например: Какова стратегия продаж? Кто за нее отвечает? Каковы планы продаж и материальные поощрения (incentives)?*

##### 4.-Маркетинг и ценовая политика

*Например: Какая философия маркетинга и какие практики маркетинга используются? Как выясняются потребности клиентов? Как именно формулируются предложения, удовлетворяющие выявленные потребности? Как устанавливаются цены?*

##### 5.-Процесс закупок и управления отношениями с поставщиками



*Например: Кто отвечает за закупки? Каковы критерии отбора поставщиков? Каковы взаимоотношения с поставщиками?*

6.-Операционная деятельность (производительность, производство, операционный отдел)

*Например: Какие используются операционные практики и методологии? Какой делается акцент на затраты, качество, непрерывное совершенствование, аутсорсинг?*

7.-Влияние на окружающую среду

*Например: Как исследуется и отслеживается влияние на окружающую среду? Как принимаются решения по поводу уменьшения влияния организации на окружающую среду?*

8.-Информационные технологии (ИТ)

*Например: Каким образом ИТ помогают достижению цели организации? Какие выбираются платформы и архитектура?*

9.-Послепродажная поддержка

*Например: Как послепродажная поддержка помогает достижению цели организации? Кто отвечает за послепродажную поддержку?*

10.-Организационное обучение и перемены

*Например: Каковы методы вовлечения в обучение? Какими методами поддерживается способность организации принимать перемены?*

11.-Бюджетирование и контроль

*Например: Как составляется и исполняется бюджет? Какие способы контроля и аудита применяются? Как происходит управление рисками?*

12.-Инвестиции

*Например: Каким образом устанавливаются приоритеты и принимается решение о ежегодных инвестициях? Какую сумму может потратить каждый уровень менеджмента?*

13.-Финансирование и фонды

*Например: Каким образом осуществляется финансирование организации? Какими методами спонсоров привлекают к достижению осмысленной цели организации? Какими методами разрешаются противоречия между финансированием и ценностями организации?*

14.-Отчетность и прибыль

*Например: Какие показатели, какие итоги вы главным образом используете, чтобы отследить результаты деятельности организации? Кто отчитывается перед кем? Какова практика разделения прибыли между акционерами?*

15.-Исполнительное руководство и совет директоров

*Например: Какие процессы управления, проведения собраний и*

*принятый решений вы используете на уровне исполнительного руководства и совета директоров?*

HR-служба

16.-Организационная структура

*Например: Какова структура HR-службы в целом (подразделения, иерархия, схема подчиненности сотрудников и подразделений)? Какова роль центрального офиса?*

17.-Проектные команды и временные проектные группы

*Например: Какие методы управления проектами и командами используются? Кто принимает решения о присоединении сотрудников к проекту? Каковы приоритеты при распределении средств, отпущенных на проект?*

18.-Прием на работу

*Например: Какими способами ищут новых сотрудников? Кто принимает на работу? Каковы критерии отбора?*

19.-Адаптация новых сотрудников

*Например: Как поддерживают новых сотрудников при вступлении в организацию? Как связаны их роли и обязанности с осмысленной целью организации?*

20.-Тренинги

*Например: Какие тренинги предлагают в организации? Какие рассчитаны на обязательное участие, какие — на свободный прием? Кто преподаватели?*

21.-Коучинг и наставничество

*Например: Кто в организации коуч, а кто объект коучинга? Чего ждут от коучинга? Какие тренинги, какие модели используются?*

22.-Укрепление команды и доверия в команде

*Например: Каким образом создается атмосфера доверия в команде? Как поддерживают команды, чтобы их производительность была максимальной?*

23.-Обратная связь, оценка результатов деятельности персонала

*Например: Какова культура и способы обратной связи? Кто обеспечивает обратную связь и для кого? Какие формальные и неформальные механизмы оценки результатов деятельности используются? Кто осуществляет оценку результатов деятельности? Каковы последствия хорошей/плохой оценки?*

24.-Планирование преемственности, повышения и ротация

*Например: Каким образом вносятся изменения в объем*

*ответственности? Кто принимает решения? Как сотрудникам помогают подготовиться к изменению ответственности?*

**25.-Гибкость**

*Например: Какие существуют способы изменить объем ответственности / карьеру, чтобы сотрудник мог заботиться о семье? Учиться?*

**26.-Должности и должностные инструкции**

*Например: Какая практика существует в связи с названиями должностей и должностными инструкциями? Кто это определяет?*

**27.-Постановка целей**

*Например: Какие методы используются для постановки целей? Цели ставятся индивидуальные или групповые? Кто определяет цели? Кто следит за выполнением?*

**28.-Заработная плата, материальные поощрения и бонусы**

*Например: Какова практика выплаты заработной платы? Кто определяет уровни заработной платы? Материальные поощрения индивидуальные или групповые? Какие критерии используются при определении материального поощрения?*

**29.-Нематериальные поощрения**

*Например: Какие существуют способы отличить вклад в общее дело, индивидуальный и командный?*

**30.-Увольнения и сокращения**

*Например: Каковы процессы увольнения сотрудников за низкую производительность? За несоответствие их действий ценностям и осмысленной цели организации? Кто принимает решения? Какие уроки человек и организация выносят из увольнения? Какие методы используются в случае необходимости сокращений?*

**31.-Бывшие сотрудники или выпускники**

*Например: Какие практики и процессы сопровождают уход из организации? Какие взаимоотношения складываются между бывшими коллегами по работе и учебе?*

**Повседневная жизнь**

**32.-Офисное пространство**

*Например: Какими принципами регулируется офисный интерьер? Как он соотносится с природой и сообществом? Какие созданы удобства? Какова атмосфера в офисе?*

**33.-Рабочее время и соотношение работы с личной жизнью**

*Например: Какие практики выработаны в отношении использования*

*рабочего времени? Могут ли и работают ли люди удаленно, из дома?*

**34.-Укрепление сообщества**

*Например: Каким образом создается сообщество сотрудников внутри организации? Как организация связана с внешними сообществами, среди которых она работает?*

**35.-Собрания**

*Например: Какие из важных собраний повторяются постоянно? Каким образом достигается принятие решения? Существуют ли какие-то специальные роли в процессе проведения собрания? Есть ли какие-то особые практики проведения собраний?*

**36.-Принятие решений**

*Например: Каковы механизмы принятия решений? Кто что решает? Какие источники сведений и соображения принимаются во внимание?*

**37.-Разрешение конфликтов**

*Например: Какими способами решаются межличностные конфликты? Каким образом выявляют конфликты?*

**38.-Последствия неудач**

*Например: Какие практики используются для того, чтобы справляться с неудачами — индивидуально и коллективно? Для того чтобы учиться на неудачах?*

**39.-Стиль лидерства и управления**

*Например: Какого поведения ждут от лидера? Что считается недопустимым?*

**40.-Настрой сотрудников**

*Например: Какие практики созданы для настройки сотрудников на осмысленную цель организации и конкретные задачи?*

**41.-Внутренние коммуникации**

*Например: У кого есть доступ к информации? Как информация движется от руководства к сотрудникам на местах? От сотрудников на местах к руководству? Горизонтально между группами сотрудников?*

**42.-Внешние коммуникации**

*Например: Какой информацией делятся и с кем? В каком тоне происходит коммуникация? Кто может говорить от имени организации?*

**43.-Культура и ценности.**

*Например: Какие процессы используются, чтобы определить/обновить ценности и культуру? Какие выработаны практики, чтобы создавать и транслировать ценности и культуру? Как отслеживают, по-прежнему ли они живы в организации?*

**44.-Ритуалы, ретриты, празднования**

*Например: Что отмечается? Кем? Каковы цели и задачи ритуалов и ретритов? С какой частотой и при чьем участии они проводятся?*

Другое

45.-Другие важные практики или процессы, до сих пор не упомянутые.

Вопросы исследования. Часть 2

### **Условия для возникновения и устойчивой работы организации**

История и намерения

- 1.-Не можете ли вы рассказать мне немного об истории организации?
- 2.-Как бы вы определили цель существования вашей организации? Что она предлагает миру?
- 3.-Каково было намерение, если оно было, приведшее вашу организацию к работе именно такими способами, какими вы работаете?
- 4.-Каковы ключевые предпосылки создания организации, каковы ее ценности?
- 5.-Как далеко на сегодня вы прошли по пути выявления методов работы, отвечающих вашей цели, намерениям и ценностям?

Выявление нужных условий и стабильная работа в новых условиях

- 6.-Каковы, по вашему мнению, необходимые условия, позволяющие проявиться в вашей организации иным методам работы?
- 7.-Какие ключевые и переломные моменты создали существующий способ работать?
- 8.-Какие процессы и практики выделяют вашу организацию из числа других? Какие было особенно важно создать?
- 9.-Насколько стабилен или нестабилен, по вашей оценке, ваш способ работы?
- 10.-Что может заставить вас свернуть с пути? Что может вызвать отход организации к более традиционным методам работы?

Культура

- 11.-Как бы вы описали культуру вашей организации?
- 12.-Насколько однородна культура в пределах организации? Насколько однородной вы хотели бы, чтобы она была?
- 13.-Какова, по вашему мнению, господствующая атмосфера, настрой в организации?

14.-Разработан ли внутри организации особый язык?

15.-Какие типы личностей не соответствуют вашей культуре?

Проработка напряжений: как вы справляетесь с противоречиями...

16.-...между преследованием осмысленной цели организации и сохранением прибыльности/стабильности?

17.-...между руководством сверху и инициативой снизу?

18.-...между уменьшением рисков и поддержанием атмосферы доверия и свободы?

19.-...между планированием и контролем исполнения и интуицией и приспособляемостью?

20.-...между индивидуальной свободой решений и коллективной мудростью и сотрудничеством?

21.-...между потребностью в специальных умениях, навыках, знаниях и наделением полномочиями принимать решения сотрудников на местах?

Вопросы к руководителям, основателям или CEO

22.-Как вы справляетесь с обязанностями главы организации? Одиночество на вершине, груз ответственности, потребность в обновлении, теневые стороны?

23.-Как вы создаете правильное впечатление? Как вы работаете с собственным эго?

24.-Насколько, как вам кажется, организационная модель зависит от создаваемого вами впечатления о себе как о лидере организации?

25.-Есть ли у вас круг равных вам по положению людей сходных взглядов вне организации? С кем вы себя сравниваете или кого выбираете ролевой моделью?

Приложение 2

### **За пределами Эволюционной Бирюзовой стадии**

Во все времена есть люди, действующие на основании мировоззрения, которое по стадии развития сознания выше, чем мировоззрение большинства населения. Число тех, кто действует на основании мировоззрения стадии выше Эволюционной Бирюзовой, в процентном отношении сейчас очень невелико. По этой причине наше представление о об этапах развития, идущих после Бирюзового, довольно туманно. Существует не так уж много «предметов» для исследования. Гораздо меньше самих исследователей: многие из тех, кто изучает, обдумывает и описывает этапы развития человеческого сознания, останавливаются исследования на Бирюзовой стадии или даже раньше. Например, похоже,

что для Фрейда Конформистская Янтарная стадия была наиболее продвинутой стадией развития. Пиаже видел завершающей «Формальную операционную» стадию, соотносимую с Конкурентной Оранжевой. Пирамида Маслоу кончается на Бирюзовой стадии «самоактуализации», хотя позже он намекнул на возможность еще одной стадии — саморазвития. Лишь немногие исследователи изучают стадии, следующие за Эволюционной Бирюзовой, вероятно, по самой простой причине: необходимо до некоторой степени опробовать эти стадии самому, чтобы ясно их различить и со знанием дела описать.

То, что мы знаем об этих более высоких стадиях развития, меняется в зависимости от выбранного для рассмотрения аспекта развития («линии» на языке интегральной теории). Мы многое знаем о духовном развитии этапа, следующего за Бирюзовым, потому что духовные традиции, особенно на Востоке, хотя и на Западе тоже, исследовали эту область в течение сотен или даже тысяч лет. О других аспектах нам известно меньше, например психологических, когнитивных и моральных. Кен Уилбер и Дженни Уэйд критически пересмотрели и подвели итоги работы ученых, писавших о более поздних стадиях развития. Я предлагаю читателям, которым хотелось бы исследовать вопрос глубже, прочесть, помимо следующих нескольких абзацев, их книгу, отмеченную в библиографии.

### Трансцендентальное сознание

#### 1

Люди, перешедшие к Эволюционной Бирюзовой стадии, начинают понимать, что это — лишь одна из составляющих частей их самих (некоторые традиции называют его «малое я/эго»). Если это — объект нашего постоянного беспокойства, то *кто* же беспокоится о нем? Более глубокая часть нас самих — душа или «большое я или эго». Осознание этого факта побуждает людей на Бирюзовой стадии стремиться к целостности, интеграции всех частей себя, больших и малых. Иногда, через медитативные практики или благодаря чистой удаче, они переживают пиковые состояния выхода за пределы даже большого я/эго; они сливаются и становятся одним с абсолютом, природой, Богом.

Эти пиковые переживания могут случаться на любой стадии развития сознания. Люди, переходящие к трансцендентальному сознанию, начинают активно искать такого опыта. Они начинают понимать, что конструктом является не только я или эго, но также и душа, большое я/эго. В конечном счете, это не более чем небытие, конечное сужение фокуса, конечная иллюзия отделенности. Личностное развитие на этом этапе сочетается с

духовным поиском — часто через регулярные ежедневные занятия медитацией, йогой, практику измененных методик дыхания или других методов, помогающих открыть необычные состояния сознания, испытать нечто вне обособленности, вне времени и пространства, единства со всем явленным.

Наряду с духовным аспектом путь саморазвития, способность подняться над собой весьма детально описаны различными духовными традициями. Некоторые буддистские традиции, например, разделяют эту стадию на 27 подстадий. Уилбер, сопоставивший многие из этих традиций, выделяет три общих вида трансцендентального сознания: психическое, тонкое, каузальное, где сознание переживает единство соответственно с природой, божественностью и Абсолютом. С опытом эти трансцендентальные состояния сознания достигаются все легче и вписываются в повседневную осознанность.

#### Ограничения Эволюционной Бирюзовой стадии

В ретроспективе, с точки зрения одной из стадий, все предыдущие стадии развития сознания представляются ограниченными. Иногда меня спрашивают: «Каковы ограничения Эволюционного Бирюзового мировоззрения?» Из этого следует очевидный вопрос: «В каких аспектах Бирюзовые организации однажды могут показаться такими же ограниченными, как современные организационные модели сегодня?» Я думаю, что будет справедливо предположить: для людей, перешедших на стадию трансцендентального сознания, практики и процессы Бирюзовых организаций, как было подчеркнуто в части 2 этой книги, покажутся чересчур укорененными только лишь в одном уровне реальности — уровне осязаемого опыта бодрствующего состояния сознания. Они, возможно, будут искать способы преодолеть это ограничение и создать организационные процессы и практики, которые будут прямо работать с миром энергии и духа, чтобы помочь проявиться эволюционной цели организации с меньшими усилиями и большим изяществом.

#### Единое сознание

2

Можно ли считать это конечной точкой человеческого развития? Большинство духовных и мистических традиций, судя по всему, полагают, что такая конечная точка существует (и, разумеется, она станет началом чего-то совершенно нового). Она достигается, когда наше сознание соединяется с Абсолютом (который, среди прочего, именуется Богом,



единством, Источником всего Сущего, Пустотой). Это *нирвана* буддизма, *самадхи* йоги, *сатори* дзен-буддизма, *фана* суфизма, *небесное царство* христианства. Единое сознание — это просветление; это способность к ясному пониманию и чистому сопереживанию. Множество людей разных традиций, достигших этой стадии, полностью преодолели дуализм. В отличие от людей, действующих на основании трансцендентального сознания, они более не в неявленном *или* в явленном состоянии, в материальном *или* духовном, в обычном бодрствующем *или* измененном состоянии сознания, но одновременно в обоих. Они живут во времени и вне времени, они видят текущую реальность глазами вне времени и пространства. Эзотерические традиции поддерживают мнение, что это состояние бытия есть потенциальное и истинное состояние каждого человека, мы достигаем его, когда перестаем цепляться за второстепенное, спокойно и просто принимаем то, что уже есть и всегда было.

### Приложение 3

#### **Структуры Бирюзовых организаций**

Все организации на стадиях развития, предшествующих проявляющейся сейчас Эволюционной Бирюзовой стадии, имели форму пирамиды по самой простой причине: иерархические отношения «босс — подчиненный» не могут выстроиться иначе, чем в виде пирамиды. В самоуправляющихся организациях иерархические отношения заменяются на отношения между равными, и пирамида может наконец-то рухнуть и отойти в историю. Но было бы ошибкой думать, что в отсутствии иерархии самоуправляющиеся организации становятся одномерными и бесструктурными. Как структурированы самоуправляющиеся организации? В отличие от единого иерархического образца пирамиды, при самоуправлении организации могут принимать различные формы, чтобы соответствовать рабочей среде. Из опыта описанных в этой книге организаций-новаторов мы можем вывести три общих типа структуры (возможно, впоследствии проявятся и другие). В приложении описаны три структуры, а также контекст, вызывающий к жизни ту или иную организационную форму.

#### 1. Параллельные команды



С этой формой я особенно часто встречался во время моего исследования. В FAVI 500 сотрудников разделены на 21 «мини-фабрику». В RHD отдельные самоуправляющиеся «юниты» ведут свои программы. 7000

медсестер и медбратьев Buurtzorg сгруппированы в сотни команд по 10–12 коллег, каждая работает на определенной территории в определенном местном сообществе. Эта модель очень хорошо подходит, если деятельность организации поддается распределению между командами, располагающими высокой степенью автономии, без большой необходимости в координации между командами. Тогда они могут работать параллельно друг с другом. В этой модели коллеги на уровне команды определяют свои роли и взаимные обязательства друг перед другом. Команды самостоятельно планируют работу, устанавливают необходимость инвестиций, распределяют бюджет (если в этом есть необходимость), отслеживают свои финансовые и нефинансовые показатели, нанимают сотрудников, определяют необходимость в тренинге и т. д.

В идеале каждая команда полностью автономно претворяет в жизнь осмысленную цель организации и выполняет свои задачи самостоятельно с начала до конца. В этом случае каждый отдельный сотрудник организации с удовлетворением чувствует, что реализует высокую цель полностью, а не только малую ее часть, как это бывает в больших организациях или когда работа становится очень специализированной. На практике, однако, часто возникает необходимость в сотрудниках или командах, берущих на себя координацию и вспомогательные функции с более узкой направленностью.

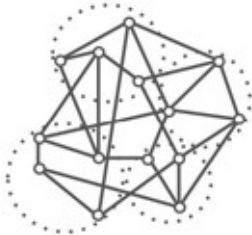
*Командные коучи.* В Бирюзовых организациях нет менеджеров среднего звена. Но команды часто чувствуют необходимость в поддержке со стороны для работы над сложными проблемами. В Buurtzorg это региональные коучи, в RHD — хаб-лидеры.

*Вспомогательные команды.* Для решения определенных производственных задач дублирование некоторых функций в каждой команде не имеет смысла. В FAVI, например, абсолютное большинство «мини-фабрик» ориентированы на клиента: команда «Ауди», команда «Фольксваген», команда «Вольво», команда водомерных счетчиков. Но несколько команд работают на все остальные команды. Это команда литейной, в самом начале производственной цепочки готовящая металл для прочих, ориентированных на определенного клиента команд. Было бы непрактично пользоваться литейной по очереди, имея в каждой команде необходимое оборудование, или держать отдельную литейную для каждой команды. В RHD есть команды, ответственные за такие направления, как тренинг (их «миниверситет»), недвижимость и расчет заработной платы, обслуживающие все остальные команды.

*Вспомогательные роли.* Самоуправляющаяся модель выталкивает

заклучения, требующие специальных знаний и опыта, на уровень команды, а не на уровень центрального офиса. Но в определенных случаях или в целях координации имеет смысл создавать специальные вспомогательные роли и обязанности. В FAVI, например, есть инженер, помогающий командам обмениваться инновациями и практическими находками. Одна из обязанностей основателя или CEO организации также относится к этой категории: они помогают всем командам в целом, создавая специальное пространство для применения Эволюционных Бирюзовых методов работы.

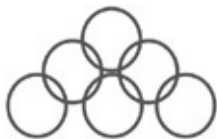
## 2. Сеть индивидуальных контрактов



Эту модель впервые применила компания Morning Star из Калифорнии. В этой модели, как и в предыдущей («параллельные команды»), инвестиции и финансовые результаты обсуждаются и определяются на уровне команд. В Morning Star их называют «бизнес-юниты», и каждый бизнес-юнит связан с определенным этапом переработки пищевой продукции (например, подготовка томатов к переработке, измельчение, консервирование, упаковка) либо с определенной вспомогательной службой (например, выработка пара для обработки томатов или IT-отдел).

Однако роли и обязательства сотрудников обсуждаются не в команде, а в серии встреч один на один с участием нескольких коллег, расположенных непосредственно справа и слева друг от друга по производственной цепочке. Эти обязательства могут быть формализованы в письменном документе. Например, в Morning Star каждый создает документ под названием «Договоренности о взаимопонимании с коллегами»: там записаны различные обязанности, роли сотрудника и обязательства, которые он согласился на себя принять.

## 3. Вложенные друг в друга команды



Холакратия — это один из подходов к самоуправлению, впервые

примененный в компании Ternary Software из Филадельфии. Сейчас холакратия представляет собой полностью документированную операционную модель. Она опирается на структуру вложенных друг в друга команд. Как и в первой описанной модели, команды (*круги* на языке холакратии)<sup>1</sup> полностью автономны, самостоятельно обсуждают и принимают решения относительно ролей и обязанностей внутри команды, обязательств членов команды друг перед другом и т. д. Но взаимоотношения между командами и вспомогательными структурами здесь существенно отличаются. В первой модели все команды работают параллельно, центральная поддерживающая их структура сведена к минимуму. Холакратия — разветвленная структура, состоящая из вложенных и соприкасающихся кругов.

Представим себе фармацевтическую компанию, насчитывающую 7000 сотрудников, сформированную по принципу холакратии. Общая цель организации может быть следующей: «помогать людям и сообществам жить здоровой жизнью». То, что работало в случае Buurtzorg, не сработает в фармацевтической компании: невозможно просто разделить 7000 человек на 700 команд по 10 человек в каждой, чтобы они параллельно занимались одним и тем же. Команда в 10 человек не в состоянии разработать серию лекарств, получить одобрение в Управлении по контролю за продуктами и лекарствами (FDA) и начать продавать их по всему миру. Для фармацевтической компании требуется специализация в большем масштабе. Структура вложенных кругов холакратии позволяет достичь такой специализации. Как это работает? Общую цель компании («помогать людям и сообществам жить здоровой жизнью») реализует круг на вершине, тогда как определенное количество вспомогательных кругов реализует определенную часть общей цели. Один из таких кругов может отвечать за научные исследования и разработки, и его собственная особая цель может быть следующей: «открыть новое лекарство, которое поможет людям и сообществам жить здоровой жизнью». В свою очередь этот вспомогательный круг может разбить свою цель на несколько более управляемых частей и создать собственные вспомогательные круги. Например, специфической целью одного из таких кругов может быть «разработка принципиально нового лекарства от эпилепсии». Если эта цель по-прежнему слишком объемна, чтобы достичь ее одной командой разумных размеров, она может быть вновь разделена.

Если вам кажется, что перед вами традиционная пирамидальная структура, то вы одновременно и правы, и неправы. Действительно, существуют уровни, постепенно выводящие на все более и более крупные

проблемы, таким образом, существует иерархия *цели, сложности и объема*. «Нижние» исследовательские круги понимают, что нужно для разработки лекарства от эпилепсии, что является более узкой целью, чем цель «верхнего» круга, где, в свою очередь, понимают, что нужно для того, чтобы люди и сообщества жили более здоровой жизнью. Тем не менее это не иерархия *сотрудников* или *полномочий*. В холакратической системе процессов и практик команда разработчиков лекарства от эпилепсии располагает всей необходимой властью, чтобы принимать любое решение в объеме своей специфической цели. Решения не перебрасываются наверх и не могут быть отозваны членами вышележащих кругов. Каждый данный сотрудник может играть какую-то роль и выполнять какие-то обязанности более чем в одном круге организации; жесткой связи между человеком и его «местом в структуре» не существует. Круг и вспомогательный круг связаны двойной связью, а не отношениями «босс — подчиненный». Вспомогательный круг выбирает своего представителя в вышележащем круге, присутствующего на всех собраниях этого круга, а вышележащий круг имеет своего представителя для участия во всех обсуждениях внутри вспомогательного круга. В HolacrasyOne разработан элегантный процесс проведения собраний, гарантирующий, что мнение каждого окажется услышанным и проработанным и ничьи голоса не будут перевешивать мнения других. В результате получается структура, позволяющая разбивать комплексные цели на более мелкие части, образующие иерархию цели, сложности и объема, но не иерархию сотрудников и полномочий.

Какая форма подойдет лучше всего?

Что из этих трех структур, или их возможных вариаций, или гибридных форм больше всего подойдет вашей особенной организации? Во многих случаях ответ прямой: сочетание размера организации и вида ее деятельности определяет выбор структуры, точно так же как окружающий ландшафт определяет форму озера.

Небольшие организации

Размер — первое, что имеет значение. Если ваша организация сравнительно невелика, скажем, менее дюжины сотрудников, тогда все три типа структур по сути сводятся к одному варианту: организация, работающая как одна самоуправляющаяся команда (с учетом того небольшого отличия, что во второй модели роли и обязательства обсуждаются не на общем собрании команды, а в серии встреч один на один; при небольших размерах организации, возможно, имеет смысл вести

эти обсуждения вместе, всей группой). Эта структура может работать в любом типе компании в любой отрасли промышленности: строительные фирмы, кафе, дизайнерские фирмы, местные музеи, детские сады, частные клиники, небольшие консалтинговые фирмы, убежища для бездомных, стартапы или любые другие компании. В зависимости от природы работы, от того, насколько она текуча или стабильна, возможна более или менее частая смена ролей и изменение направления развития организации. Это определит, насколько часто команда будет собираться на совещания, чтобы обсудить роли и обязанности ее членов, их обязательства и цель деятельности организации.

Когда организация вырастает и насчитывает уже, допустим, свыше 20 человек, управлять ей как одной командой становится неудобно. Для более крупных организаций определяющим фактором при выборе формы становится то, что на бизнес-сленге зовется «цепочкой создания стоимости» (value chain). Одна медсестра может выполнять все нужные задачи — знакомство с клиентом, изучение врачебных предписаний, осуществление медицинской помощи и т. д. — и выполнить их все в течение часа или около того. У фармацевтической компании очень длинная цепочка, она может включать тысячи людей и продолжаться несколько лет: долгий процесс научных исследований (компьютерные симуляции, лабораторные тесты, клинические испытания); получение разрешения регулирующих органов на применение новых веществ; разработка ценовой стратегии; подготовка запуска продукта в каждой отдельно взятой стране; тренинги для торгового персонала по всему миру, чтобы информировать врачей о новом продукте.

#### Короткие цепочки создания стоимости

Если цепочка создания стоимости сравнительно коротка, тогда естественный выбор — первая модель, параллельно работающие самоуправляющиеся команды с минимумом необходимых вспомогательных функций центрального офиса. Параллельные команды могут работать бок о бок, выполняя сходные задачи: мини-фабрики, производящие вилки, коробки передач для различных автопроизводителей, в FAVI или юниты, каждый из которых руководит отдельным убежищем или социальной программой в RHD. Прелесть короткой цепочки в том, что общую цель не надо делить на части (за исключением наличия немногих вспомогательных команд). Практически каждый в организации — член команды, чувствующий всю ее высокую задачу в целом и помогающий ей осуществиться. Каждый видит, как его работа делает клиентов организации

счастливее.

Прекрасно, что в большинстве областей человеческой деятельности цепочка создания стоимости скорее короткая, чем длинная. В качестве примера можно привести следующие отрасли.

*Ретейл.* За каждый магазин может отвечать одна самоуправляющаяся команда. Ретейлеры, где магазины велики, могут разделить каждый супермаркет на несколько команд, как это делает компания Whole Foods. Команды магазинов могут поддерживать несколько вспомогательных центральных или региональных команд: логистика, закупки, маркетинг и т. д.

*Сфера обслуживания.* Почти все компании сферы обслуживания — техническое обслуживание, доставка еды, уборка, охрана и т. д. — легко могут работать как самоуправляющиеся команды, обслуживающие определенную территорию. Компании, предоставляющие профессиональные услуги, например юридические фирмы, IT-консалтинг и управленческий консалтинг, рекламные агентства, зачастую уже поделены по географическому или тематическому принципу и могут естественно стать самоуправляющимися командами.

*Производственные и сборочные компании.* Многие производственные компании, такие как производители автозапчастей, игрушек и одежды, имеют относительно короткие цепочки создания стоимости и могут использовать по образцу FAVI структуру из параллельных команд.

*Сельское хозяйство.* Крупные фермы могут работать параллельными командами, созданными в зависимости от географического региона, типа выращиваемой культуры или скота.

*Школы.* Большие учебные заведения могут быть разделены на более мелкие самоуправляющиеся команды. В идеале они располагают собственными классами и учительскими, чтобы создать ощущение сообщества внутри такой мини-школы, как это делают в Берлинской евангелической школе (ESBZ).

*Больницы.* Больницы также могут принять структуру самоуправляющихся команд. Большинство подразделений больницы представляют собой естественные команды медсестер и врачей (например, команда ортопедии, команда кардиологии, команда «скорой помощи») и команды вспомогательных служб (лаборатория, техническое обслуживание и т. д.).

*Фонды и некоммерческие организации.* Крупные некоммерческие организации, такие как RHD, также склонны естественным образом

группироваться в команды по географическому принципу, роду деятельности или типу клиентов.

*Государственные службы.* Подобно некоммерческим организациям, почти все госслужбы легко разбиваются на команды по географическому принципу, роду деятельности или типу клиентов.

#### Длинные цепочки создания стоимости

Когда цепочки создания стоимости сравнительно длинны, модель параллельных команд не работает. Невозможно разделить банк или фармацевтическую компанию на мини-банки или мини-аптеки (однако это возможно на определенных участках цепочки: отделы продаж в фармацевтике или отделения банков могут представлять собой самоуправляющиеся команды). В этом случае имеет смысл прибегнуть к системе индивидуальных контрактов и вложенных структур.

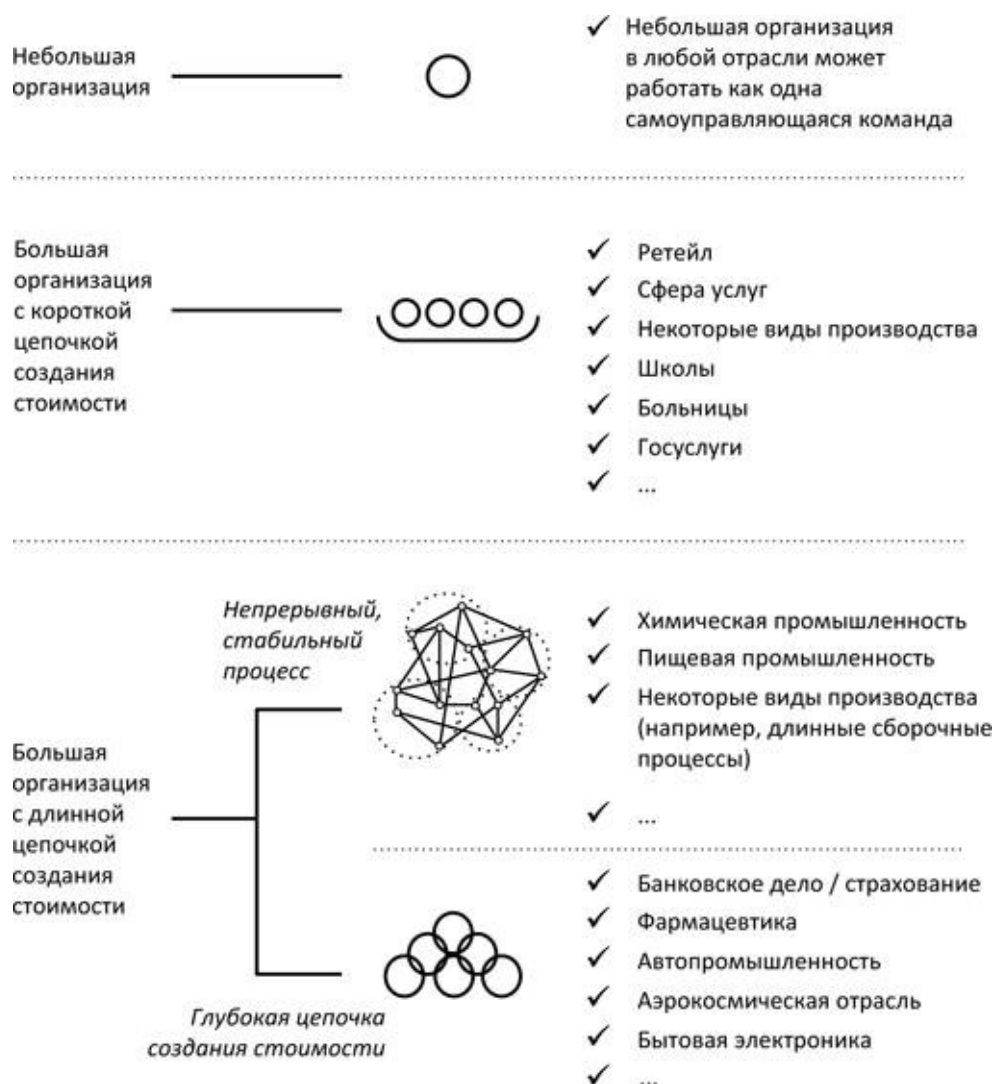
Модель индивидуальных контрактов Morning Star естественным образом отвечает непрерывному и относительно стабильному процессу, какие можно встретить в химической, пищевой промышленности или на длинной сборочной линии. На каждом значимом участке процесса часто заняты лишь несколько человек, таким образом, вложенные структуры могут и не понадобиться. Посредством индивидуальных контрактов сотрудники заключают открытые и ясные соглашения со своими коллегами непосредственно справа и слева по цепочке.

В некоторых отраслях цепочки создания стоимости не только *длинные*, но и *объемные*, когда определенные участки цепочки включают одновременно и большее количество людей, и более сложные задачи (например, научные исследования в фармацевтической компании или маркетинг в большом розничном банке). Бытовая электроника, большие медиакомпании, банки, страховые компании, автопроизводители, аэрокосмические компании, авиакомпании — примеры предприятий с *длинными и глубокими* цепочками создания стоимости. Для таких компаний особенно подходят холакратические вложенные структуры, поскольку они позволяют последовательно разделить общую цель компании на менее сложные и более управляемые части.

Какое окружение естественнее всего для каждой из трех перечисленных форм-архетипов организационной структуры видно из таблицы на с. 394. В поисках наилучшей формы самоуправления для вашей организации самое важное — понять, как ваши коллеги в отсутствие менеджеров наиболее естественным образом объединятся для координации своих усилий. Тематическое деление таблицы — размер компании, длина и



глубина цепочки создания стоимости — поможет вам в ваших рассуждениях, однако другие факторы, характерные именно для вашей организации, также важны. Выделите время, чтобы вместе с коллегами из разных частей организации обдумать наиболее подходящую структуру. Пусть решение созреет постепенно. Ответ появится в свое время. Помните, что нет никакой необходимости начинать с идеального решения. Вы можете начать со структуры, кажущейся подходящей, и довериться энергии самоуправления, чтобы организация сама эволюционировала в форму, лучше всего ей подходящую, и продолжала эволюционировать по мере изменения окружающей среды.



#### Приложение 4

#### Обзор Бирюзовых организаций: структуры, практики и процессы

В таблицах ниже сравниваются структуры, практики и процессы

Бирюзовых организаций и Оранжевых организаций (господствующая на сегодня форма управленческого мышления).

## **Оранжевые**

## **Бирюзовые**

### ***Структура***

#### *1. Организационная структура*

— Иерархическая пирамида



— Самоуправляющиеся команды.

— В случае необходимости помощь коуча (без финансовой ответственности, без полномочий менеджмента), одного на несколько команд

#### *2. Координация*

— Координация осуществляется посредством совещаний, заранее назначаемых на каждом уровне (от высшего руководства вниз), что часто приводит к чрезмерному количеству совещаний



— Соборания высшего руководства отсутствуют.

— Координация и собрания проводятся тут же, как только в них возникает потребность

#### *3. Проекты*

— Сложная машинерия (руководители программ и проектов, диаграммы Ганта, планы, бюджеты и т. д.), призванная контролировать сложность процессов и приоритетное распределение ресурсов



- Радикально упрощенное ведение проекта.
- Нет руководителя проекта, люди сами назначают себя для выполнения проекта.
- Минимум (или полное отсутствие) планирования и бюджета, естественная расстановка приоритетов

#### *4. Центральный аппарат*

- Изобилие сотрудников основных функциональных подразделений: HR-служба, ИТ-служба, закупки, финансы, контроль, оценка качества продукции, безопасность, управление рисками и т. д.



- Большинство подобных обязанностей команды выполняют самостоятельно или формируют рабочие группы на добровольных началах.
- Небольшое количество сотрудников основных функциональных подразделений выступают только как консультанты

#### ***HR-служба***

##### *1. Прием на работу*

- Собеседования проводят специально обученные сотрудники HR-службы, сосредотачиваясь на том, чтобы кандидат как можно больше соответствовал должностной инструкции



- Собеседование проводят будущие коллеги, сосредотачиваясь на том, чтобы кандидат соответствовал духу и цели организации

##### *2. Адаптация новых сотрудников*

- Адаптация носит административный характер



- Основательное обучение навыкам межличностного общения и культуре компании.

- Программы ротации во время адаптационной программы, призванные лучше познакомить нового сотрудника со всеми аспектами деятельности организации

### *3. Тренинги и обучение*

- Траекторию тренинговых программ выстраивает HR-служба.

- Тренинги посвящены или отработке практических навыков, или навыкам управления



- Выбор тренинга делается индивидуально и под личную ответственность.

- Важную роль играют тренинги, посвященные культуре компании, в которых принимают участие все

### *4. Названия должностей и должностные инструкции*

- Должности и должностные инструкции.

- Каждая должность имеет определенное название и должностную инструкцию



- Текущие, четко оформленные отдельные обязанности вместо установленной раз и навсегда должностной инструкции.

- Названия должностей отсутствуют

### *5. Личная цель*

- В обязанности организации не входит помогать сотрудникам определить, в чем состоит их личное призвание



— Прием на работу, тренинги и оценки результатов обычно используются для изучения совпадения личного призвания с целью деятельности и существования организации

#### *6. Гибкость графика и учет иных обязательств*



— Честное обсуждение того, сколько сотрудник может потратить времени на работу, учитывая другие его важные жизненные обязательства.

— Высокая степень гибкости рабочего графика при условии, что взятые на себя обязательства соблюдаются

#### *7. Управление эффективностью работы*

— Упор на эффективность индивидуальной работы.

— Критерии оценки результатов работы (appraisals) устанавливает стоящий выше в иерархии.

— Обсуждение эффективности работы предполагает попытку сделать как бы объективный фотоснимок проделанной работы



— Акцент на эффективность работы команды.

— Критерии оценки эффективности индивидуальной работы устанавливаются в процессе общения равных по положению коллег.

— Обсуждения эффективности работы превращаются в личный разговор о чем-либо путешествии в поисках новых знаний в русле призвания

#### *8. Заработная плата*

— Решение принимает стоящий выше в иерархии.

— Индивидуальные материальные поощрения.

— Принцип меритократии ведет к большой разнице в размерах заработной платы



- Зарплату сотрудник назначает себе самостоятельно, основываясь на базовой заработной плате равных по положению.
- Нет бонусов, есть равное распределение прибыли.
- Разница в размерах заработной платы меньше

### *9. Назначения и продвижения по службе*

- Напряженная борьба за ограниченное количество возможных повышений по службе ведет к политическим играм и дисфункциональному поведению.
- Барьеры между различными подразделениями организации: каждый менеджер — король в своем замке



- Повышений по службе не существует, есть постоянное перераспределение ролей и обязанностей на основе соглашений между коллегами.
- Каждый обязан высказываться о вопросах, лежащих за пределами его полномочий

### *10. Увольнение*

- Босс имеет право (с одобрения HR-службы) уволить подчиненного
- Увольнение — процесс в основном юридический и финансовый



- Увольнение — последний шаг в цепочке посреднического разрешения конфликта
- На практике увольнение случается очень редко.
- Создание условий для того, чтобы увольнение воспринималось как возможность чему-то научиться

## ***Повседневная жизнь***

### *1. Офисное пространство*

- Стандартные, безжизненные, индустриальные постройки.

— Многочисленные знаки статуса



— Украшенные трудами сотрудников, уютные помещения, открытые для детей, животных, природы.

— Никаких знаков статуса

## *2. Собrania*

— Много собраний, но мало установленных процедур проведения собраний



— Развитая система специальных процедур и практик по проведению собраний и совещаний, направленная на то, чтобы держать под контролем побуждения эго и убедиться, что голос каждого будет услышан

## *3. Принятие решений*

— Высоко наверху пирамиды.

— Каждое решение может быть отменено кем-то стоящим выше по положению в иерархии



— Полностью децентрализованный процесс, основанный на консультировании (или на холакратических механизмах принятия решений)

## *4. Конфликты*

— Конфликт часто сглаживается, процессов разрешения конфликта нет



— Регулярно отводится время на выявление и исследование конфликтов.

- Многоступенчатый процесс разрешения конфликтов.
- Каждый сотрудник проходит тренинг по управлению конфликтом.
- Культура компании запрещает конфликтующие партии и посредников, участвующих в конфликте, посторонние не вмешиваются

### *5. Информационные потоки*

- Информация — это сила и открывается только тому, кому положено знать.
- По умолчанию предполагается полная секретность действий организации по отношению к окружающему миру



- Любая информация доступна каждому в реальном времени, включая финансы и сведения о зарплатах.
- Полная открытость организации взгляду извне, предложениям, помогающим достичь цели деятельности и существования организации

### *6. Ценности*

- Ценности часто сводятся к плакату на стене



- Ясно выраженные ценности, отраженные в виде понятных для всех основополагающих принципов (не)приемлемого поведения, создающие безопасную среду общения.
- Практика поощрения постоянного обсуждения ценностей и основополагающих принципов

### *7. Возможности для сосредоточенного размышления*



- Тихие помещения.
- Групповые медитации и групповое молчание.
- Размышление в составе большой группы.
- Групповая супервизия и коучинг со стороны коллег



## 8. Управление настроением



— Сознательное внимание к тому, какое настроение лучше всего поможет достичь цели деятельности и существования организации

## 9. Создание сообщества сотрудников



— Рассказывание историй (storytelling) как практика для поддержки самораскрытия и создания сообщества коллег

## **Главные организационные процессы**

### 1. Понятие цели

— Не существует процессов, призванных обеспечить внимание к цели деятельности и существования организации, принятие решений регулируется соотношением между инстинктом самосохранения и страхом перед конкурентами



— Организация мыслится как живое существо с собственной эволюционной целью.

— Конкуренция особого значения не имеет.

— «Конкурентов» приглашают следовать вместе к высокой цели.

— Практики, помогающие услышать и осмыслить призыв цели деятельности и существования организации:

— каждый сотрудник считается чувствительным прибором, который реагирует на изменения внутри и вне организации;

— процессы в больших группах;

— медитация, визуализация и другие эзотерические практики;

— немедленный ответ на требования извне

### 2. Стратегия

— Стратегический курс разрабатывается высшим руководством



— Стратегия возникает естественным путем из коллективного разума самоорганизующихся команд сотрудников

### *3. Инновации и разработка продукта*

— Снаружи внутрь: предложение определяют опросы потребителей, сегментация.

— Создание новых потребностей для потребителей по мере необходимости



— Изнутри наружу: предложение диктуется целью деятельности и существования организации.

— Направляется интуицией и чувством прекрасного

### *4. Поставщики*

— Поставщики выбираются исходя из критериев цены и качества



— Поставщики выбираются также и по принципу соответствия цели деятельности и существования организации

### *5. Закупки и капиталовложения*

— Ограничения полномочий, связанные с уровнем иерархии.

— План капиталовложений, определяемый на самом верху



— Кто угодно может потратить сколько угодно при условии, что был пройден процесс внутреннего консультирования (advice process).

— Запросы бюджета капиталовложений для команды диктуются отношениями внутри равных по положению сотрудников внутри команды

## *6. Продажи и маркетинг*

— Бренды разрабатываются таким образом, чтобы соответствовать определенному сегменту потребителей (снаружи внутрь).

— Сотрудники отдела продаж мотивируются планами продаж и материальными поощрениями (incentives)



— Маркетинг — самое простое предложение: вот что мы можем предложить миру (изнутри наружу).

— Никаких планов продаж не существует

## *7. Планирование, бюджетирование и контроль*

— Основаны на принципе «предвидеть изменения и контролировать ситуацию».

— Трудные циклы среднесрочного планирования, годовых и месячных бюджетов.

— Строго придерживаться плана — любые отклонения требуют объяснений, стратегические просчеты должны быть ликвидированы.

— Амбициозные цели в цифрах для мотивации сотрудников



— Основаны на принципе «ощущать и реагировать».

— Отсутствие или радикальное упрощение бюджета, отказ от отслеживания отклонений.

— Действенные, рабочие решения и быстрое их выполнение вместо поиска идеальных решений.

— Постоянное ощущение того, что представляется необходимым.

— Никаких заранее запланированных целей

## *8. Инициативы по защите окружающей среды и помощи обществу*

— Деньги выступают как внешнее мерило: только если это не

обойдется слишком дорого.

— Инициативы, имеющие финансовые последствия, могут исходить только от верхушки руководства организации



— Ощущение целостности как внутреннее мерило: что будет правильно сделать в этом случае?

— Инициатива может исходить из любой точки организации и поддерживаться всеми, поскольку ощущается как нечто правильное

### *9. Управление изменениями*

— Полный набор инструментов управления, позволяющих организации изменить состояние А на состояние Б



— Изменение перестает быть предметом для обсуждения, потому что организация непрерывно адаптируется к окружающему миру изнутри

### *10. Управление в период кризиса*

— Небольшая группа консультантов, которая конфиденциально собирается, чтобы помочь СЕО принять решение на самом верху, а затем спустить его вниз.

— Коммуникация начинается только после того, как решение принято



— Каждый вовлечен в процесс, чтобы коллективный разум смог выявить наилучшее решение.

— Если процесс внутреннего консультирования (advice process) необходимо приостановить, оговариваются сроки и масштаб ограничений процесса

## **Примечания**

Введение. Становление новой организационной модели

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

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

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

Глава 1.1. Смена парадигм: прошлое и настоящее организационной модели

1. 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.

2. Термин «Магическая» (Magic) заимствован у Гибсера. Этой стадии 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.

3. 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.

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

прилагают к ним свои взгляды).

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

6. 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.

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

8. 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*.

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

10. 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*.

11. 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 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).

12. В корпоративном секторе кооперативы рабочих не получили сколько-нибудь значимой поддержки. Те, что существуют, часто работают на основании комбинации Оранжевых и Зеленых внутренних процессов. Часто приводимый пример успеха — Mondragon, конгломерат кооперативов из одноименного города в Стране басков в Испании (около 250 компаний, насчитывающих приблизительно 100 тысяч сотрудников, с оборотом около €15 миллиардов). Все кооперативы полностью принадлежат сотрудникам. Руководство выборное, разница в заработных платах меньше, чем в других местах (но все же значительная, до 9:1 или более), временные сотрудники не имеют права голоса, что создает двухуровневое сообщество, где одни работники «равнее» других.

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.

**13.** 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 Гарри ввела этот процесс хитро: у сотрудников есть два менеджера. Один отвечает за содержательные рабочие вопросы (определение направления развития, принятие решений) и назначается сверху, другой, отвечающий за управление (коучинг, ободрение, поддержка), избирается сотрудниками (см. подробнее The Happy Manifesto, Henry Stewart).

**14.** 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 сегодняшний день описанием 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 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.

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

## Глава 1.2. О стадиях развития

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

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

## Глава 1.3. Эволюционная Бирюзовая стадия

**1.** Этой стадии соответствуют «Интегральная» (Integral) Гибсера (Gebser); «Интегрированная» (Integrated) Левинджер (Loevinger); «Конструктивно-сознательная» (Construct-Aware) Кук-Гройтер (Cook-Greuter); «Интер-индивидуальная» (Inter-individual) Кигана (Kegan); «Стратег» (Strategist) и «Алхимик» (Alchemist) Торберта (Torbert);

«Спиральная динамика: Желтая» (AN, Spiral Dynamics' Yellow) Грейвза (Graves); «Самоактуализация» (Self-actualization) Маслоу (Maslow); «Аутентичная» (Authentic) Уэйда (Wade) и др. Часто ее называют просто *интегральная*.

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

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

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

Допустим, кто-то находится в *состоянии* пикового мистического переживания, тогда как действует на основании Конформистской Янтарной *стадии* развития. Это пиковое состояние не продвинет личность вперед в обход Оранжевого, Зеленого, Бирюзового и последующих этапов развития сразу на вершину эволюционной лестницы. Человек по-прежнему будет действовать на основании Янтарной стадии развития, что станет совершенно очевидно, когда он вернется в состояние бодрствующего сознания. Уилбер и Комбс обнаружили свидетельства, что любое состояние можно пережить на любой стадии развития сознания. Например, на любой стадии развития люди могут заниматься медитацией и входить в измененные состояния сознания. Начиная с Бирюзовой стадии наблюдается устойчивый интерес к регулярной практике переживаний необычных состояний сознания с целью приобщиться к всему доступному спектру человеческого опыта.

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

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

## Глава 2.2. Самоуправление (организационные структуры)

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

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

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

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

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

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

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

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

9. Историю назначения Зобриса на должность стоит рассказать. Она напоминает киносценарий. FAVI принадлежали Максусу Руссо, колоритному персонажу, владельцу нескольких промышленных компаний. В конце 1970-х — начале 1990-х гг. Зобрис работал на Руссо в одном из филиалов его компании. Он периодически общался с металлургическим департаментом FAVI, поэтому кое-что знал о фабрике. Однажды Руссо вызвал Зобриса к себе в офис. Там он положил ему на ладонь золотой доллар и прибавил к этому: «Я не суеверный, но тебе потребуется удача». Не вдаваясь в дальнейшие объяснения, Руссо встал и пригласил Зобриса проследовать за

ним на улицу, где уже ждал вертолет. Зная Руссо, Зобрис не стал задавать вопросов, что все это значит. Через час они прибыли в FAVI, где Руссо попросил остановить все станки и созвать сотрудников к вертолету. Когда все прибыли, он указал на CEO и сказал: «Доминик просил об отставке». Затем он указал на Зобриса: «Вот его преемник». После чего сел в вертолет и улетел, оставив повышенного в звании ошеломленного Зобриса обдумывать свое внезапное назначение.

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

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

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

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

**14.** Dennis Bakke, *Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job* (Seattle: PVG, 2005), 47–48.

**15.** Dennis Bakke, *Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job* (Seattle: PVG, 2005), 19–20.

**16.** Alex Markels, *Blank Check*, *The Wall Street Journal*, April 9, 1998.

### Глава 2.3. Самоуправление (процессы)

**1.** Bakke, *Joy at Work*, 82.

**2.** Bakke, *Joy at Work*, 98–99.

**3.** Bakke, *Joy at Work*, 44–45.

**4.** Bakke, *Joy at Work*, 72.

**5.** Zobrist, *La belle histoire de FAVI*, 318.

**6.** Bakke, *Joy at Work*, 101–102.

**7.** Shari Caudron, *Meditation and Mindfulness at Sounds True*, *Workforce*, June 2001.

**8.** Gary Hamel, *First, Let's Fire All the Managers*, *Harvard Business Review*, December 2011, <http://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>, accessed April 11, 2012.

**9.** Gary Hamel, *First, Let's Fire All the Managers*, *Harvard Business Review*, December 2011, <http://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>,

accessed April 11, 2012.

**10.** Brian Robertson, Dialog: The History of Holacracy, Holacracy Community of Practice, October 2011, [www.holacracy.org/resources](http://www.holacracy.org/resources), accessed February 24, 2012.

**11.** Brian Robertson, Dialog: The History of Holacracy, Holacracy Community of Practice, October 2011, [www.holacracy.org/resources](http://www.holacracy.org/resources), accessed February 24, 2012.

**12.** Brian Robertson, interviewed by Jeff Klein, En\*theos Radio, It's Just Good Business, March 9, 2012, <http://www.entheos.com/radio/shows/Its-Just-Good-Business>, accessed April 12, 2012.

**13.** Минимальный набор внутренних процессов зафиксирован в документе под названием «Конституция холакратии» (Holacracy Constitution), который можно найти на сайте холакратии [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org).

**14.** Пользуясь языком холакратии, я должен употреблять термин «круг» (circle), а не «команда» (team). Это возвращает нас к отделению людей от их ролей и обязанностей: команда — это группа людей; круг — это роль, набор обязанностей.

**15.** В холакратии термин «напряжение» (tension) звучит более нейтрально: несоответствие между тем, что есть, и тем, что могло бы быть.

**16.** Заинтересованные читатели могут углубиться в вопрос, изучив конституцию холакратии и другие источники, доступные на [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org).

**17.** Хороший обзор исследований на эту тему можно найти в книге Дэниэла Пинка «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует» (Drive, Daniel Pink).

**18.** Месяц спустя, в феврале, все компания собралась вместе на выездное мероприятие на пляже возле Монтерее. Бизнес-юниты в течение двух дней снова делали двадцатиминутные сжатые презентации, на этот раз перед всеми коллегами, с десятиминутной сессией вопросов и ответов. В конце коллективным голосованием был составлен рейтинг команд на основании качества их планов. Сотрудники Morning Star сочли, что этот обмен информацией был очень важен для всех в смысле осведомленности о том, что происходит в других командах. Кроме того, мероприятие вселило уверенность, что планы только выигрывают от того, что идеи может высказать каждый, а планы других бизнес-юнитов — хороший повод для команды в будущем планировать еще лучше.

**19.** O. J. Mason and F. Brady, The Psychotomimetic Effects of Short-Term Sensory Deprivation, Journal of Nervous and Mental Disease, October 2009, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19829208>, accessed March 13, 2013.

**20.** Semco ввела самостоятельно установленное вознаграждение для белых воротничков в 1990-е гг. Основателю и владельцу компании Рикардо Семлеру надоело торговаться с менеджерами по поводу их зарплат, и он решил дать каждому возможность самому назначить себе вознаграждение (им не надо было консультироваться с равными по положению коллегами, как в AES). То, что выглядело как прямой путь к катастрофе, на практике отлично сработало. Очень немногие задирали себе зарплату до уровня, который остальные считали слишком высоким. По мнению Семлера, на то есть несколько причин: вся информация о вознаграждениях в Semco открыта, поэтому любой страдающий завышенным чувством собственной значимости должен быть готов отвечать на прямые вопросы коллег; СЕО и руководство высшего звена специально назначило себе зарплату ниже обычного по меркам отрасли; учитывая циклический характер бразильской экономики по типу «бум — спад», сотрудники прекрасно понимают: когда придет суровый кризис и потребуются сокращать издержки, назначившие себе несправедливо высокую зарплату будут первыми в очереди на увольнение.

Однако играют роль и более глубокие соображения: пока кто-то имеет над нами власть, пока мы и наши начальники пойманы в ловушку отношений «Ребенок — Родитель», легко чувствовать себя несправедливо обиженным и требовать большего. Но когда наши коллеги верят, что мы будем принимать правильные решения (а мы ответ доверяем им), мы, скорее всего, будем оценивать свой вклад честно. В случае Semco сотрудники несколько раз демонстрировали добрую волю. Когда экономика страны оказывалась в глубоком спаде, они временно уменьшали свои зарплаты, чтобы дать возможность организации выжить, на что вряд ли согласились бы, если бы все решения принимались боссами наверху.

**21.** Процесс разрешения конфликтов «Достижение соглашения» (Gaining Agreement) создает подходящее время и окружение для внимательного исследования, где именно расходятся ваши оценки с оценками согласительной группы, что помогает вам и группе достичь соглашения.

**22.** В Semco разработали интригующий вариант защиты организации во времена кризиса (от которого Бразилия страдает несколько последних десятилетий). Сотрудникам предлагается возможность рисковать в рамках программы выплаты зарплаты. Можно выбрать сокращение зарплаты на 25%, а потом получить надбавку, повышающую зарплату до 125%, в случае удачного года. Если год выдался для компании неудачным, зарплата останется в размере 75%. Сделка выгодна сотрудникам, согласным пойти

на риск. Такая программа обеспечивает некоторые колебания стоимости рабочей силы в соответствии с полученными заказами, защищает компанию и уменьшает риск увольнений в период спада.

**23.** Fortune 50 CEO pay vs. our salaries, CNNMoney, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/ceo-pay-ratios/>, accessed March 25, 2012.

**24.** Bakke, Joy at Work, 123.

**25.** CPP — германская самоуправляющаяся компания (нет иерархии, нет должностных инструкций, решения принимаются на основе внутреннего консультирования (advice process) и т. д.). Насчитывает 40 сотрудников, занимается организацией массовых мероприятий и кинопроизводством. В компании пошли на такой решительный шаг, как назначение равного вознаграждения всем сотрудникам (такой подход можно определить как «разная работа — одинаковая зарплата»). Это означает, что некоторые работники, например высококвалифицированный специалист по компьютерной анимации, получают гораздо меньше денег, чем могли бы получить где-нибудь еще. При этом другие, например рабочий сцены, перевозящий ящики с оборудованием на мероприятие и обратно, получают значительно больше денег, чем могли бы при иных условиях. Компания работает исключительно успешно вот уже много лет, однако там признают, что система оплаты провоцирует некоторые любопытные трудности. Организация должна бдительно следить за сохранением необычной культуры, или же лучшие ее таланты проголосуют ногами, чтобы получить зарплату повыше в другом месте. Для компании практически невозможно нанять со стороны специалистов высокой квалификации в специфической области (например, 3D-рендеринг). В CPP считают, что эти проблемы оборачиваются преимуществами: сотрудники по необходимости довели самообучение до степени изящного искусства, постоянно схватывая прямо на лету новейшие технические навыки, чтобы оставаться на уровне всех современных достижений в своей области.

**26.** Hamel, First, Let's Fire All the Managers.

**27.** Hamel, First, Let's Fire All the Managers.

**28.** Brian Robertson, The Irony of Empowerment, Holacracy Blogs, October 28, 2010, [www.holacracy.org/blog](http://www.holacracy.org/blog), accessed November 2, 2011.

**29.** Gary Hamel, What Matters Now (San Francisco: Jossey-Bass, 2012), 176–177.

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

**1.** Brian Robertson, Holacracy: Empowerment Built In, Holacracy Blogs,

January 16, 2013, [www.holacracy.org/blog](http://www.holacracy.org/blog), accessed January 20, 2013.

2. Подобный эффект наблюдается в школах, где в классы приводят малышей. Мэри Гордон, канадский специалист в области образования, запустила программу, по которой матери (или отцы) и их маленькие дети регулярно приходят в классы, чтобы провести время со школьниками. Результаты настолько поразительны, что сегодня эта программа принята тысячами школ в Канаде, США, Англии, Новой Зеландии и в других странах. Блогер «Нью-Йорк Таймс» (The New York Times) пишет:

«Замкнутые дети улыбаются, рассеянные дети собираются, застенчивые дети раскрываются. Младенцы работают, как размягчающий сердца магнит. <...> Эмпатии невозможно научить, но ее можно уловить, часто говорит Гордон — и не только о детях. “С программной точки зрения, я больше всего была удивлена тем, что эмпатия росла не только в детях, но и в учителях, — добавляет она. — На мой взгляд, это прекрасно, потому что преподаватели имеют огромную власть над детьми”. Научные эксперименты со случайными контрольными исследованиями показали, что применение этой программы снижает проактивную агрессию (proactive aggression) — преднамеренную и хладнокровную агрессию школьных тиранов (bullies), которые охотятся на беззащитных, а также реляционную агрессию (relational aggression) — действия вроде сплетен, исключения кого-то из группы, предательства» (David Bornstein, Fighting Bullying with Babies, Opinionator, The New York Times, November 8, 2010. Более подробную информацию см. на сайте [www.rootsofempathy.org](http://www.rootsofempathy.org)).

3. Parker Palmer, A Hidden Wholeness (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), 58–59.

Второй абзац, напечатанный в книге, заменен здесь абзацем, который Палмер написал для эссе «Обучать сердцем и душой: размышления о духовности в педагогическом образовании» (Teaching with Heart and Soul, Reflections on Spirituality in Teacher Education), [www.couragerenewal.org/-parker/writings/heart-and-soul](http://www.couragerenewal.org/-parker/writings/heart-and-soul), accessed October 21, 2012.

4. Robert Fishman and Barbara Fishman, The Common Good Corporation: The Experiment Has Worked! (Philadelphia: The Journey to Oz Press, 2006), 11.

5. Robert Fishman and Barbara Fishman, The Common Good Corporation: The Experiment Has Worked! (Philadelphia: The Journey to Oz Press, 2006), 24–26.

6. Robert Fishman and Barbara Fishman, The Common Good Corporation: The Experiment Has Worked! (Philadelphia: The Journey to Oz Press, 2006), 26–27.



7. Robert Fishman and Barbara Fishman, The Common Good Corporation: The Experiment Has Worked! (Philadelphia: The Journey to Oz Press, 2006), vii-viii.

8. Robert Fishman and Barbara Fishman, The Common Good Corporation: The Experiment Has Worked! (Philadelphia: The Journey to Oz Press, 2006), 165

9. Robert Fishman and Barbara Fishman, The Common Good Corporation: The Experiment Has Worked! (Philadelphia: The Journey to Oz Press, 2006), 165.

10. Разговор с автором в Бад-Киссингене (Bad Kissingen), Германия, февраль 2013 г.

11. Heiligenfeld имеет четыре лечебницы в Бад-Киссингене и одну в Вальдмюнхене, примерно в 200 милях от Бад-Киссингена. Сотрудники собираются в одно и то же время и принимают участие в собрании с помощью огромных экранов для двусторонней видеоконференции.

12. Я не нашел материалов об Intervisie на английском языке. «Круг доверия» (Circle of Trust®) Паркера Палмера, использующий старинные обычаи квакеров, основан практически на тех же принципах и включает те же этапы. Заинтересованные читатели могут узнать больше из книги Палмера «Скрытая целостность» (A Hidden Wholeness).

13. Parker Palmer, On the Edge: Have the Courage to Lead with Soul, Journal for Staff Development, National Staff Development Council, Spring 2008.

14. Внимательные читатели, должно быть, заметили прекрасный парадокс, связанный с ролью и душой. Согласно принципам холакратии мы должны отделять наши обязанности, наши роли от души (не смешивать личность с должностью). Такое разделение — необходимый первый шаг. Только тогда мы сможем заново соединить обязанности и душу на других основаниях, как предлагает Паркер Палмер, — полностью вкладывая себя в обязанности, которые выполняем.

15. Беседа с автором, 10 мая 2013 г.

16. Robertson interview.

17. Беседа с автором, 14 марта 2013 г.

18. Fishman and Fishman, The Common Good Corporation, 15.

19. Yvon Chouinard, Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman (New York: Penguin Books, 2005), 161.

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

1. Tami Simon, interviewed by Jeff Klein, En\*theos radio, It's Just Good

Business, April 27, 2012, <http://www.entheos.com/radio/shows/Its-Just-Good-Business>, accessed October 3, 2012.

2. Charles A. O'Reilly, *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People* (Boston: Harvard Business Review Press, 2000), 162.

3. Bakke, *Joy at Work*, 101.

4. Colleen Kaftan and Louis Barnes, *Sun Hydraulics Corporation*, case study (Cambridge: Harvard Business Publishing, 1991), 5.

5. De Blok and Pol, *Buurtzorg*, 67.

6. Fishman and Fishman, *The Common Good Corporation*, 54–55.

7. Беседа с автором 9 апреля 2012 г.

8. Rob LeBow and Randy Spitzer, *Accountability: Freedom and Responsibility Without Control* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002), 208.

9. Terry Chadsey, email message to author, May 22, 2012.

10. Hill and Suesse, *Sun Hydraulics*.

11. Bakke, *Joy at Work*, 185–186.

## Глава 2.6. Внимание к эволюционной цели организации

1. Я заинтересовался, существуют ли книги, названия которых так же хорошо отражали бы суть других парадигм, как книга Уэлча «Победить» (Winning) отражает суть Оранжевой. Метким описанием Зеленого бизнеса может стать название книги о работе Southwest Airlines «Руководить с любовью» (Lead with LUV). В Бирюзовой парадигме пальму первенства следует отдать книге *The Living Organization* Нормана Вулфа.

2. Беседа с автором 9 апреля 2013 г.

3. Interview with Tami Simon, *Sounds True Founder*, YouTube video, interview by Lisa Spector on June 25, 2010, posted by ThroughADogsEar, June 19, 2011, <http://www.youtube.com/watch?v=LbWEdmQw9PY>.

4. Yvon Chouinard, *Let My People Go Surfing*, 3.

5. Yvon Chouinard, *Let My People Go Surfing*, 31.

6. Tami Simon, interviewed by Diederick Janse and Ewan Townhead, podcast series *Waking up the Workplace*, episode *Even Sages need a Business Plan*, April 14, 2011.

7. Robertson interview.

8. Brian Robertson, *Outvoting the Low Voltage Light*, blog post, July 9, 2012, <http://holacracy.org/blog/outvoting-the-low-voltage-light>, accessed November 4, 2012.

9. Judi Neal, *Spreading Spiritual Wisdom: Business Leader Tami Simon*,

CEO of Sounds True, electronic document (Louisville, Ken.: BrownHerron Publishing, 2003), 4–5.

**10.** Здесь возникает интересная мысль: можем ли мы непосредственно коснуться цели и смысла существования организации, используя методики наподобие ченнелинга (channeling) или системных расстановок (systemic constellations)? Можно ли руководствоваться ими в принятии важных решений? Эта идея — все еще малоисследованная территория в области организационных процессов, и, возможно, тут нас ждут неожиданные открытия.

**11.** Этот ритуал включает использование красивых камушков. Все 90 коллег какое-то время сидят в молчании, держа их в горсти и наполняя благими пожеланиями.

**12.** Robertson interview.

**13.** Эту фразу часто слышишь в организациях. Считается, что люди должны спорить и обсуждать решение, пока оно не будет принято, но как только оно стало решением, все должны его придерживаться. Позволить в любое время вернуться к принятому решению и заново пересмотреть его представляется прямой дорогой к хаосу. И это действительно так, когда в игре участвует эго: если решения представляются победой или поражением отдельных подразделений организации, способом влиять или на карьерные продвижения, или на сохранение рабочих мест, тогда люди склонны пересматривать решения не во имя блага организации, а ради собственной выгоды. Процесс принятия решений при холакратии или в Buurtzorg открыто сформирован таким образом, чтобы исключить вмешательство эго. Правила определяют понятие рабочего решения и возражений, имеющих смысл, что делает практически невозможными решения, идущие на пользу отдельному человеку или подразделению, а не организации в целом.

**14.** Margaret J. Wheatley and Myron Kellner-Rogers, *A Simpler Way* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996), 73.

**15.** Hill and Suesse, Sun Hydraulics.

**16.** Беседа с автором 29 января 2013 г.

**17.** Casey Sheahan, interviewed by Jeff Klein, En\*theos Radio, *It's Just Good Business*, February 17, 2012, <http://www.entheos.com/radio/shows/Its-Just-Good-Business>, accessed October 3, 2012.

**18.** Имеет смысл провести различие между *настроениями* и *эмоциями*, двумя понятиями, которые часто смешивают. Эмоции вызываются особыми событиями: кто-то что-то сказал, и это рассердило меня. Настроения — чувства, в которых мы живем, часто не сознавая этого, довольно долгое время. Они не вызваны событиями. Они существуют в качестве фона и

цвета, в которых мы воспринимаем события нашей жизни. Если я живу в гневе, то склонен воспринимать все происходящее как угрозу для себя. Если я живу в доверии и благодарности, то истолкую те же самые события совершенно иначе, что приведет меня к совершенно иным решениям и заставит по-другому вести себя. Знание настроений и управление ими — очень полезный внутренний процесс как на уровне личности, так и на уровне организации.

**19.** BerylHealth — прекрасный пример компании, процветающей на основе Зеленых принципов и процессов. Пол Шпигельман, соучредитель и CEO, совместно с сотрудниками компании написал две книги: «Справочник по улыбкам» (Smile Guide) и «Почему все улыбаются?» (Why Is Everyone Smiling?). Они могут стать замечательными помощниками тем, кто хочет создавать компании, ориентированные на ценности корпоративной культуры.

**20.** Во всех этих книгах в той или иной степени критикуется Оранжевое лидерство и стиль менеджмента. Авторы настаивают на важности наделения полномочиями, ценностей корпоративной культуры, цели и смысла существования компании. Несмотря на свои Оранжевые названия, содержание этих книг и рекомендации, которые в них даются, основаны, по крайней мере частично, на Зеленом мировоззрении. В предисловии к бумажному изданию 2002 г. авторы «Построенных навечно» (Built to Last) сообщают, что не берут на себя ответственности за название, внезапно пришедшее в голову редактору. Любопытно, не обязаны ли и остальные книги из списка своими Оранжевыми названиями именно редакторам, поскольку издается бизнес-литература главным образом для тех, кто ищет новые способы лучше играть в успех.

**21.** Wheatley and Kellner-Rogers, A Simpler Way, 35.

## Глава 2.7. Общие культурные черты

**1.** Video of Bob Koski, interviewed by one of Sun's operators, internal Sun Hydraulics material.

**2.** Brian Robertson, Differentiating Organization & Tribe, blog post, August 28, 2013, <http://holacracy.org/blog/differentiating-organization-tribe>, accessed August 30, 2013.

## Глава 3.1. Необходимые условия

**1.** Fishman and Fishman, The Common Good Corporation, 58–60.

**2.** Fishman and Fishman, The Common Good Corporation, 31.

**3.** Bakke, Joy at Work, 55–56.

4. Holacracy Distributes Heroes, YouTube video, posted by HolacracyOne, January 7, 2013, <http://www.youtube.com/watch?v=QGphlvr4jdE>, accessed June 16, 2013.

5. Беседа с автором 15 марта 2013 г.

6. Конечно, технология на самом деле особого значения не имеет. Это может быть сообщение в блоге или любом другом СМИ, сделанное с теми же намерениями. Несколько лет назад Крис Рафер почувствовал необходимость определить для Morning Star новое стратегическое направление. Он написал служебную записку, разослал ее всем коллегам вместе с приглашением на общее собрание компании (из разных мест, при помощи видеоконференции), где поделился своими идеями насчет новой стратегии и причинами, по которым он это сделал. Глава компании попросил каждого связаться с ним лично после собрания, если возникнут какие-то вопросы, сомнения, комментарии или советы относительно его планов.

7. Eckart Wintzen and Robert Jan Pabon, *Eckart's Notes* (Rotterdam: Wintzen, 2007), 184.

8. Bakke, *Joy at Work*, 207.

9. Bakke, *Joy at Work*, 68–70.

10. Bakke, *Joy at Work*, 208.

11. Deborah Boyar, *Living Holacracy: The Tip of the Iceberg*, blog post, August 12, 2012, <http://holacracy.org/blog/living-holacracy-the-tip-of-theiceberg>, accessed August 22, 2013.

### Глава 3.3. Перестройка существующей организации

1. Bakke, *Joy at Work*, 176–177.

2. Zobrist, *La belle histoire de FAVI*, 38.

3. Anthony S. Bryk and Barbara Schneider, *Trust in Schools: A Core Resource for School Reform* (New York: Russell Sage Foundation, 2002).

### Глава 3.4. Результаты

1. Конечно, надо быть очень осторожным из-за возможных ошибок отбора. Когда я исследовал найденные мной организации, отвечающие критериям (более 100 сотрудников, работают в течение минимум пяти лет, на основании принципов и внутренних процессов, вдохновленных в значительной степени Эволюционной Бирюзовой парадигмой), вполне могло оказаться, что в поле моего зрения попали только исключительно успешные организации.

2. Например: A.J.E. de Veer, H. E. Brandt, F. G. Schellevis, and A. L.

Francke, Buurtzorg: nieuw en toch vertrouwd—Een onderzoek naar de ervaringen van cliënten, mantelzorgers, medewerkers en huisartsen, Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg (NIVEL), 2008.

### Глава 3.5. Бирюзовые организации и Бирюзовое общество

1. A. M. Diederer, Metal Minerals Scarcity and the Elements of Hope, The Oil Drum: Europe, March 10, 2009, <http://europe.theoildrum.com/>, accessed March 20, 2012.

2. Примеры, когда за право быть волонтерами платят, можно найти в Проекте «Мужество» (Mankind Project, МКР), образовательной некоммерческой организации. Проект начал работу в 1984 г., когда Рич Този, бывший офицер морской пехоты, Билл Каут, социальный работник, психотерапевт и писатель, Рон Херинг, профессор университета, создали экспериментальную программу выходного дня для мужчин под названием «Приключения дикаря» (Wildman Adventure) (позже переименованную в «Обучение нового воина» (New Warrior Training Adventure)). Программа представляла собой двухдневный обряд посвящения, инициации, проверки на прочность, что способствует развитию здорового самоощущения зрелого мужчины во времена, когда традиционные модели мужественности разрушаются. Мероприятие стало настолько популярным, что повторялось неоднократно, а в итоге дало начало целому движению. Проект «Мужество» сегодня — головная организация 43 взаимозависимых центров в восьми странах на четырех континентах. Было задействовано около 50 тысяч человек. Участие в программе выходного дня обходится участникам примерно в \$650. Для многих это настолько глубокое переживание, что они возвращаются в качестве волонтеров — сотрудников проекта, помогающих другим мужчинам пройти обряд. В программе обычно занято от 20 до 32 участников и от 30 до 45 человек персонала (иными словами, около 1,5 персонала на одного участника, довольно необычное соотношение). За исключением нескольких опытных сотрудников, путешествующих по миру, организовывающих такие тренинги и получающих умеренную плату, подавляющее большинство персонала не получает никакой компенсации ни за время, проведенное в проекте, ни за издержки... до такой степени, что они сами платят, чтобы стать сотрудниками проекта. Их взносы помогают держать цену для участников на разумном уровне и даже предлагать гранты на бесплатное участие. В 2010 г. такую инициацию на выходных помогали провести более 2700 человек (желающих было больше, но вакансии быстро заполняются). Платить за то, чтобы стать волонтером? Для мужчин-участников это очень даже имеет смысл. Они лично преобразились в ходе

посвящения, а участие в проекте в качестве сотрудника не только возвращает их к этим переживаниям, но и углубляет знание о взаимоотношениях в сообществе, объединенном целью, частью которого они себя ощущают. Проект «Мужество» дает хороший пример текучести обязанностей, которую мы, вероятно, еще не раз увидим в будущем. Участники проекта постоянно их меняют: интенсивное участие, минимальное участие, оплаченное волонтерство, административные обязанности на волонтерских началах или за плату.

3. Buurtzorg Nederland verovert Buitenland, Zorgvisie Magazine, June 29, 2012, <http://www.zorgvisie.nl/Home/Nieuws/2012/6/Buurtzorg-Nederlandverovert-buitenland-ZVS014262W>, accessed November 26, 2012.

4. Wheatley and Kellner-Rogers, A Simpler Way, 5–7.

#### Приложение 2. После Эволюционной Бирюзовой стадии

1. Термин «Трансцендентная» (Transcendent) заимствован у Уэйда (Wade). Ему соответствует «Индиго» (Indigo), «Фиолетовая» (Violet) и «Ультрафиолетовая» (Ultra-Violet) Уилбера (Wilber); «Самореализация» (Self-Transcendence) Маслоу (Maslow); «Ироник» (Ironist) Торберта (Torbert); «Объединяющая» (Unitive) Кук-Гройтер (Cook-Greuter) и др.

2. Термин «Единство сознания» (Unity Consciousness) заимствован у Уэйда (Wade) и соответствует «Чистому свету» (Clear light) Уилбера (Wilber).

#### Приложение 3. Структуры Бирюзовых организаций

1. Если говорить точно, то в терминах холакратии (Holacracy) круги (circles) и команды (teams) относятся к двум разным реальностям. Холакратическая модель позволяет всегда различать человека и роль, обязанности, которые этот человек выполняет. В холакратии слово «команда» относится к группе людей, слово «круг» относится к набору ролей.

#### Примечания редакции

[1] Дилберт — главный герой комиксов Скотта Адамса об офисной жизни, о менеджерах и организациях. *Прим. ред.*

[2] Комедийный сериал (2005–2013) об офисной жизни региональной компании. *Прим. ред.*

[3] Ассоциация с названием романа Э. Берджесса «A Clockwork Orange», отсюда цвет парадигмы. *Прим. пер.*

[4] Термин Пиаже для Янтарной стадии. *Прим. авт.*

[5] Обладающий Оранжевым интеллектом. *Прим. авт.*

- [6] CEO — генеральный директор. *Прим. ред.*
- [7] «American Beauty», фильм режиссера С. Мендеса (1999). *Прим. ред.*
- [8] В отличие от белых воротничков (служащих), синие воротнички — устойчивое обозначение работников физического труда. *Прим. ред.*
- [9] Банкротство энергетической компании Enron отразилось на различных отраслях американской экономики. *Прим. ред.*
- [10] Аллен Д. Как привести дела в порядок. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*
- [11] Пинк Д. Драйв. Что нас на самом деле мотивирует. М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. ред.*
- [12] В США национальный праздник — День независимости. *Прим. пер.*
- [13] Можно перевести и как «директор завода», и как «управляющий растениями». *Прим. пер.*
- [14] Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*
- [15] Уэлч Д., Уэлч С. Победитель. М. : АСТ, 2011. *Прим. ред.*
- [16] Игра слов: Common Threads Partnership, Common Threads можно перевести и как «общая идея», и как «общая нить». *Прим. пер.*
- [17] Название разновидности тропических лягушек. Их органы видны сквозь тонкую кожу. *Прим. пер.*
- [18] Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М. : Альпина Паблишер, 2015. *Прим. ред.*
- [19] Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М. : Вильямс, 2005. *Прим. ред.*
- [20] Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*
- [21] Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*
- [22] Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. *Прим. ред.*
- [23] Сначала искусственный взлет (1995), а затем стремительное падение акций интернет-компаний, предлагающих бизнес в Сети. *Прим. ред.*
- [24] Корпоративный дух. *Прим. пер.*



## **Оглавление**

Предисловие научного редактора

Введение. Становление новой организационной модели

### **Часть 1. Эволюция организаций в исторической перспективе**

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

**Глава 1.2. О стадиях развития**

**Глава 1.3. Эволюционная Бирюзовая стадия**

### **Часть 2. Структура, практики и культура Бирюзовых организаций**

**Глава 2.1. Три открытия и одна метафора**

**Глава 2.2. Самоуправление (организационные структуры)**

**Глава 2.3. Самоуправление (процессы)**

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

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

**Глава 2.6. Внимание к эволюционной цели организации**

**Глава 2.7. Общие культурные черты**

### **Часть 3. Появление Бирюзовых организаций**

**Глава 3.1. Необходимые условия**

**Глава 3.2. Создание Бирюзовой организации**

**Глава 3.3. Перестройка существующей организации**

**Глава 3.4. Результаты**

**Глава 3.5. Бирюзовые организации и Бирюзовое общество**

**Приложение 1. Вопросы исследования**

**Приложение 2. За пределами Эволюционной Бирюзовой стадии**

**Приложение 3. Структуры Бирюзовых организаций**

**Приложение 4. Обзор Бирюзовых организаций: структуры, практики и процессы**

**Примечания**

**Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

**Наши электронные книги:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

**Заходите в гости:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

Дерево знаний

Предложите нам книгу

Ищем правильных коллег

**Для корпоративных клиентов:**

Полезные книги в подарок

Корпоративная библиотека

Книги ищут поддержку

**Над книгой работали**

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталия Карташова*

Литературный редактор *Вера Калмыкова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталья Майкова*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Лев Зелексон, Наталья Витько*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2016

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)