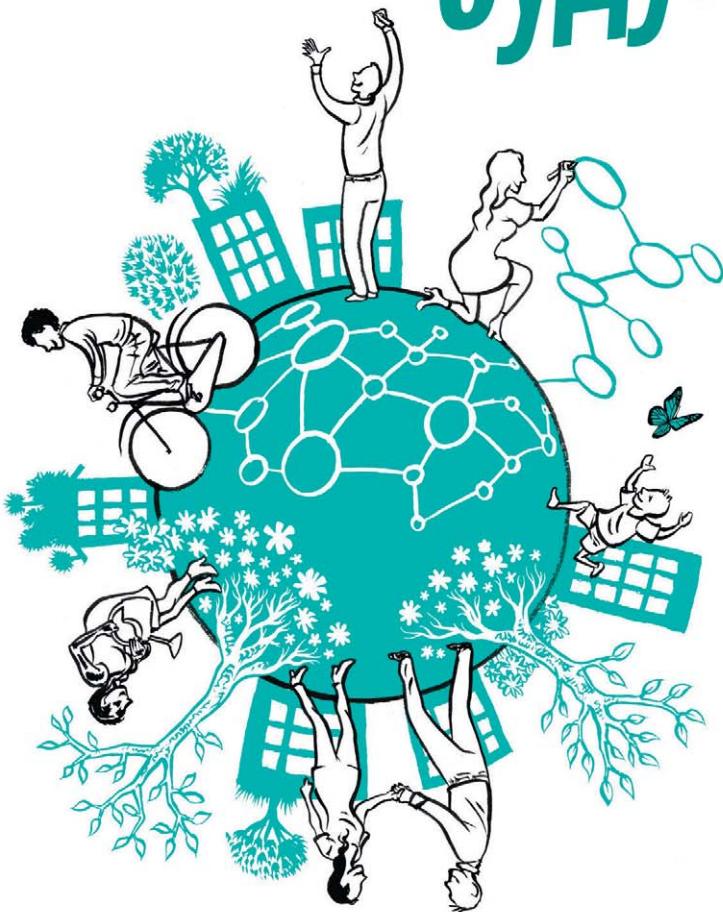


ФРЕДЕРИК ЛАЛУ

ЭТЬЕН АППЕР

Открывая организации будущего



ИЛЛЮСТРИРОВАННОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ

В МИР ОРГАНИЗАЦИЙ НОВОГО ТИПА

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.5
ББК 65.291.21
Л20

Издано с разрешения Фредерика Лалу

На русском языке публикуется впервые

Книга рекомендована к изданию Ниной Новиковой

Лалу, Фредерик

Л20 Открывая организации будущего. Иллюстрированное путешествие в мир организаций нового типа / Фредерик Лалу, Этьен Аппер ; пер. с англ. Ю. Гиматовой — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 176 с.

ISBN 978-5-00100-775-3

Книга «Открывая организации будущего» Фредерика Лалу и ее прорывные идеи нашли свой отклик у читателей. Она вдохновила многие компании на серьезные изменения и внедрение принципиально новых практик. Но не у всех есть время на прочтение книги по менеджменту объемом 430 страниц, чтобы подключиться к обсуждению темы организаций будущего. Это иллюстрированное издание содержит ключевые идеи знаменитого бестселлера Лалу и множество кейсов из него, рассказанных в доступной и увлекательной форме.

УДК 658.5
ББК 65.291.21

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



ISBN 978-5-00100-775-3

© 2016 by Frederic Laloux

© Перевод, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Предисловие к российскому изданию

Попросите любого неравнодушного к своему делу СЕО успешной компании перечислить три книги, которые должен сегодня знать каждый менеджер. Готов поспорить, что в названной тройке обязательно будет присутствовать книга Фредерика Лалу «Открывая организации будущего».

По крайней мере, на меня эта книга произвела в свое время огромное по силе впечатление, во многом сформировав мировоззрение как руководителя крупной компании. Многие идеи так или иначе витали в воздухе различных конференций по управлению, всплывали в спорах между коллегами и звучали в университетских аудиториях. Но только в этой книге они собраны в единую систему координат, обоснованную масштабными исследованиями и подкрепленную богатым опытом автора.

Читатель получает возможность познакомиться с теорией эволюции организаций от примитивных, подчиненных автократичным лидерам до саморегулируемых и автономных организмов, способных достигать цели, обходя присущие корпоративной среде конфликты и противоречия за счет самоорганизации и вовлеченности сотрудников. Книга помогает определить, на какой стадии развития находится организация, и поставить перед собой цель вывести ее на новый виток развития. Более того, автор предлагает множество советов для построения организации будущего.

Фредерик Лалу находит и представляет читателю конкретные примеры компаний, которые вышли на более высокие ступени эволюции, стремятся работать по-другому. Конечно же, это кейсы из зарубежной практики, но и в России встречается все больше компаний, переосмысливающих привычные правила и адаптирующих для себя новые парадигмы управления. Одной из таких организаций я считаю и Райффайзенбанк.

Мы отказываемся от безграничной власти менеджмента и передаем полномочия в достижении конечного результата сотрудникам. Так рождается корпоративная культура, где регулирующим механизмом являются ценности, которые разделяет коллектив единомышленников. Эти ценности создают рамки допустимого поведения и ограничивают свободу персонала, не создавая при этом закостенелых и неповоротливых систем правил. В итоге сотрудники получают гораздо больше свободы действовать, так как правила прозрачны, а политические игры неприемлемы.

Организация, не зависящая от правильности изначально выбранной стратегии, когда все поставлено на одну определенную карту, способна адаптироваться к изменяющимся условиям, быть эффективной вне зависимости от внешних обстоятельств. Система настолько дифференцирована и децентрализована, что она сама чувствует изменения и подстраивается под них.

Безусловно, на выбор пути Райффайзенбанка повлияла невероятная книга Фредерика Лалу. Она же помогает заглянуть еще дальше в будущее и представить, как будет развиваться банк. «Зеленая организация», которую мы строим, как нельзя лучше приспособлена для внедрения практик Agile. Именно в этом

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Предисловие

мы видим дальнейшее развитие тех успехов, которых нам удалось добиться, руководствуясь рецептами автора книги.

Один из главных выводов, которые может сделать читатель книги Фредерика Лалу, заключается в том, что сейчас каждая компания стоит перед выбором. Необходимо определиться, будет ли она среди организаций, держащихся за изжившие себя управленческие парадигмы, навсегда оставаясь в прошлом, или перейдет к тем, кто осваивает новые варианты менеджмента и развития, получая больше шансов на успех в будущем.

Первый тип компаний жестко подчиняет себе сотрудников, игнорируя степень их вовлеченности в процесс, строит планы на годы вперед, предпочитает инвестировать в большие, до деталей продуманные проекты, закрывает глаза на неопределенность. Вторая живет короткими отрезками, оценивая результаты и меняясь на ходу, делает ставку на небольшие, диверсифицированные продукты, рассматривает неопределенность как возможность для развития. Одни подчиняются жесткой иерархии, другие децентрализованы и стремятся к самоорганизации.

Тем более приятно, что эволюционирует и сама книга «Открывая организации будущего». Первое ее издание вышло без иллюстраций. Оно стало успешным и без них, полное новаторских идей и подталкивающее к большим переменам. Но даже серьезные бизнесмены любят картинки. Иллюстрации помогают куда быстрее переварить, а главное — закрепить в памяти детали прочитанного. Для кого-то, возможно, такой простой и понятный формат станет поводом встретиться с книгой первый раз, если раньше по каким-то причинам они этого не сделали.

Сергей Монин,
председатель правления Райффайзенбанка

9

ВВЕДЕНИЕ

Это непохоже на книгу по менеджменту

15

ЧАСТЬ 1

Новая парадигма менеджмента:
вы готовы?

43

ЧАСТЬ 2

Как работают новые организации?

59

Самоуправление

83

Стремление к целостности

113

Эволюционная цель

135

ЧАСТЬ 3

Как же нам этого достичь?



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ВВЕДЕНИЕ

9

*Это непохоже на книгу
по менеджменту*



Многие действительно
воодушевляются, узнав
о возникновении организаций
нового типа...

...но не у всех есть время читать
об этом 360 страниц.

Сарафанное радио мгновенно разнесло весть о книге «Открывая организации будущего» — редкий случай. Отклик у читателей по всему миру нашла заключенная в ней воодушевляющая идея: оказывается, мы можем создать гораздо более мощные, живые и целеустремленные организации, чем нынешние.

Начало происходить невероятное. Читатели всех стран внезапно стали обращаться в издательства с просьбой о переводе этой книги. Два читателя из Чили не стали ждать и оплатили перевод самостоятельно, и то же самое сделал читатель с Украины, желавший получить русский перевод. Кто-то из США приобрел домашнюю студию звукозаписи, чтобы записать аудиоверсию. Кое-кто занялся созданием компьютерной игры по книге, и все больше профессоров университетов начали добавлять ее в учебные программы бизнес-школ.

В результате я стал получать множество сообщений от организаций, маленьких и огромных, решивших начать новую жизнь.

Такой интерес вызван, я полагаю, тем, что практически каждый сегодня испытывает ощущение, будто что-то нарушено. Все мы знаем грустные истории о том, как менеджмент высосал жизнь и энергию из компаний; об организациях, где власть захватила бюрократия; об эгоизме и борьбе за власть, внутренних трениях и разобщенности; об организациях, где «наверху» принимают такие решения, что «внизу» ломают голову, если не отчиваются...

Многие из нас желают чего-то большего, чем имеют, и живут надеждой, что вот-вот появится более эффективный способ

управления компаниями и некоммерческими организациями, школами и больницами.

Но — можете поверить? — один человек мне сказал, что целую книгу на эту тему захочет прочитать не каждый. Он же предложил добавить иллюстраций и познакомил меня с Этьеном, невероятно одаренным иллюстратором, с которым мы подружились. Так возникла идея не просто добавить несколько иллюстраций в существующую книгу, а создать новую — иллюстрированную вводную версию «Открывая организации будущего».





Что это за книга

Это введение в «Открывая организации будущего», которое вы сумеете прочитать буквально за один присест. Книга, которую сможете предложить тем, у кого нет возможности много читать. Она поможет повернуть разговор от того, что сломано, к тому, что можно сделать. Объяснит, как некоторые компании нашли способы стать по-настоящему мощными, эмоциональными и целеустремленными... и пригласит вообразить будущее вашей собственной организации.

Чего здесь нет



Утомительного руководства по новым методикам управления. Здесь сделан акцент на нескольких важных элементах организационной модели, формирующейся сейчас. Их, я думаю, достаточно, чтобы вы поняли, о чем речь. Книга короче, но проще оригинала. Так же как и полная версия, она способна пошатнуть устоявшиеся предубеждения о жизни, людях и работе. Будьте готовы: думать здесь придется.

Несколько слов об исследовании



Я три года изучал новаторские организации, чтобы написать «Открывая организации будущего». Отобрал и изучил около 50 организаций, работающих в разных направлениях и разных регионах. Когда дело дошло до детального исследования, обнаружил: для серьезных выводов необходимы серьезные критерии отбора.

Я решил, что буду детально исследовать организации:

- ✓ независимо от их географического расположения, отрасли и направленности (коммерческие или некоммерческие);
- ! но только те, которые работают на рынке не менее пяти лет, а в штате у них числится как минимум 100 человек, и еще имеется значительное количество методов управления в соответствии с Бирюзовым уровнем сознания (об этом подробнее далее).

Поначалу я опасался, что не смогу найти организации, отвечающие этим требованиям. В конце концов, это поиски того, что еще только создается. Могло ведь случиться, что наиболее интересные компании окажутся слишком маленькими или слишком молодыми, чтобы позволить сделать серьезные выводы. Я испытал облегчение, когда мои опасения не оправдались. 12 организаций прошли отбор, и они значительно превышали некоторые критерии. Многие работали в соответствии с прорывными принципами уже долгие годы, некоторые — 30 лет или больше, и не с сотней сотрудников, а порой с несколькими тысячами или даже десятками тысяч.

Предмет исследования и методы сбора данных

Методология научного исследования 12 организаций включала в себя изучение 45 фундаментальных организационных структур и методов. Например, таких: как организация принимает решение? как происходит обмен информацией? как оцениваются сотрудники? как планируется бюджет? каковы цели? Читатели, интересующиеся полным списком исследовательских вопросов, могут обратиться к Приложению 1 книги «Открывая организации будущего». Процесс сбора данных включал исследование всего доступного материала, изучение внутренних документов и интервью с основателями и лидерами посредством Skype, телефонных звонков или при личном общении, а также наблюдение на местах при необходимости и возможности.



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЧАСТЬ 1

*Новая парадигма
менеджмента:
Вы готовы?*

Что-то сломано в современных организациях

Практически каждый ощущает: тот способ, с помощью которого мы управляем организациями, больше не работает. Система исчерпала ресурсы. Иногда кажется, что никто из нас не находится на своем месте.

Все больше исследований демонстрирует, что подавляющее большинство работников не вовлечены в работу. К примеру, опрос Gallup в 2013 году показал: лишь 13% сотрудников по всему миру вовлечены в рабочий процесс (63% не вовлечены, и 24% активно дистанцируются от работы). Гуру менеджмента Гэри Хэмел метко называет это «позором менеджмента».



Кажется, что лидеры крупных организаций обладают властью и желают выглядеть хозяевами жизни и победителями. Но, пообщавшись с ними, мы поймем, какая усталость скрывается за внешне благополучной оболочкой. Крысиные бега, стресс, бесконечный поток электронных писем, совещаний и документов PowerPoint... Усталость от попыток мотивировать сотрудников и достичь результатов. И возможно, больше всего — от мучительных вопросов:



*я действительно хочу этого?
да, я успешен, но какой в этом
смысл? стоит ли овчинка выделки?*



Доверие клиентов достигло рекордно низкого уровня, как и лояльность к бренду. Во многих странах система здравоохранения основательно разрушена. Дети в школах проходят фиксированную учебную программу в группах из 20–30 человек, и во время учебы система «отбраковывает» слишком многих.



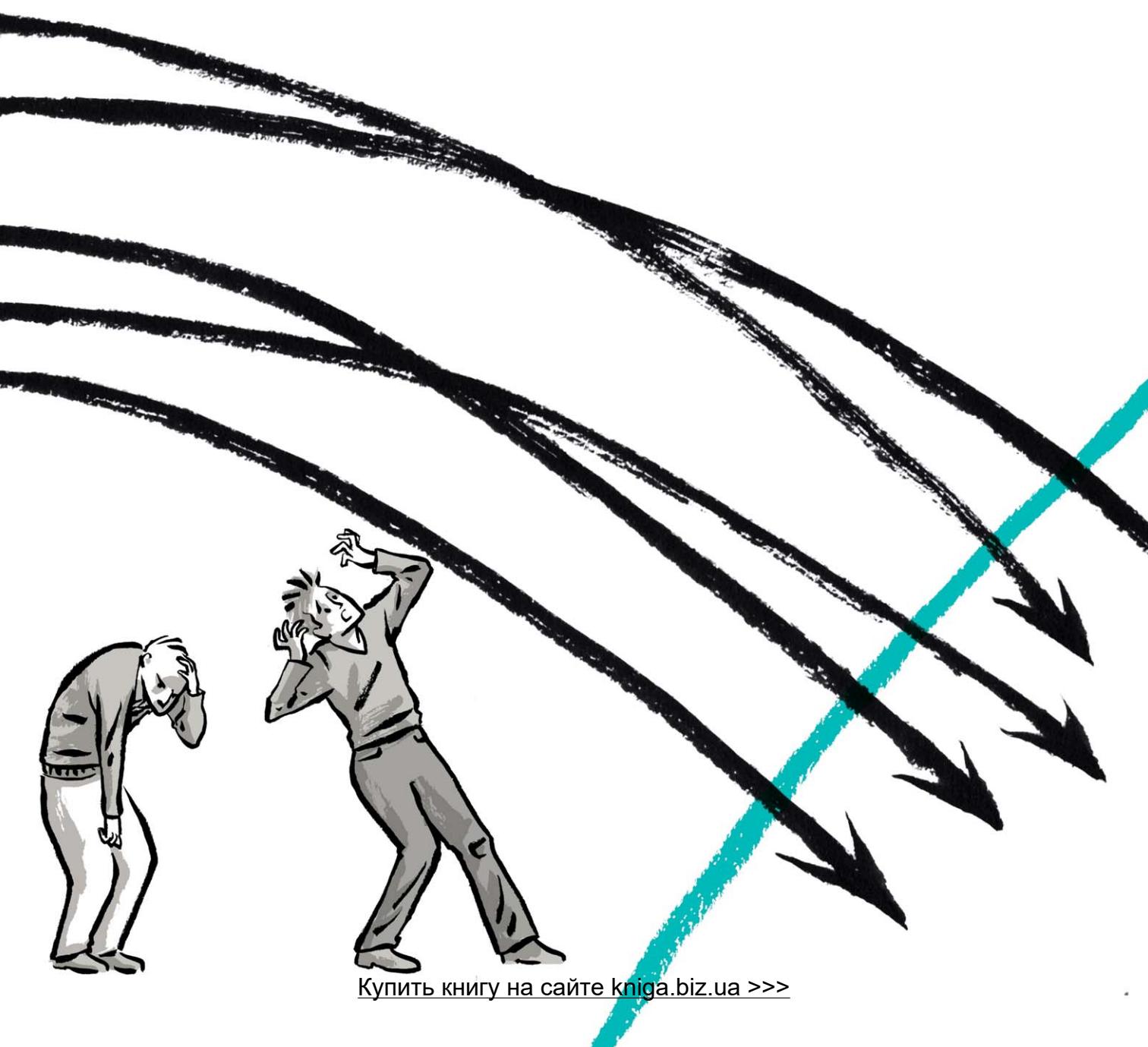
Еще более существенен вред, который мы наносим нашей планете: каждая организация в той или иной степени участвует в загрязнении атмосферы, воды и земли. Все вместе в ужасающих масштабах разрушают неоценимые экосистемы, расходуют редкие ископаемые, которых нашим детям не достанется.

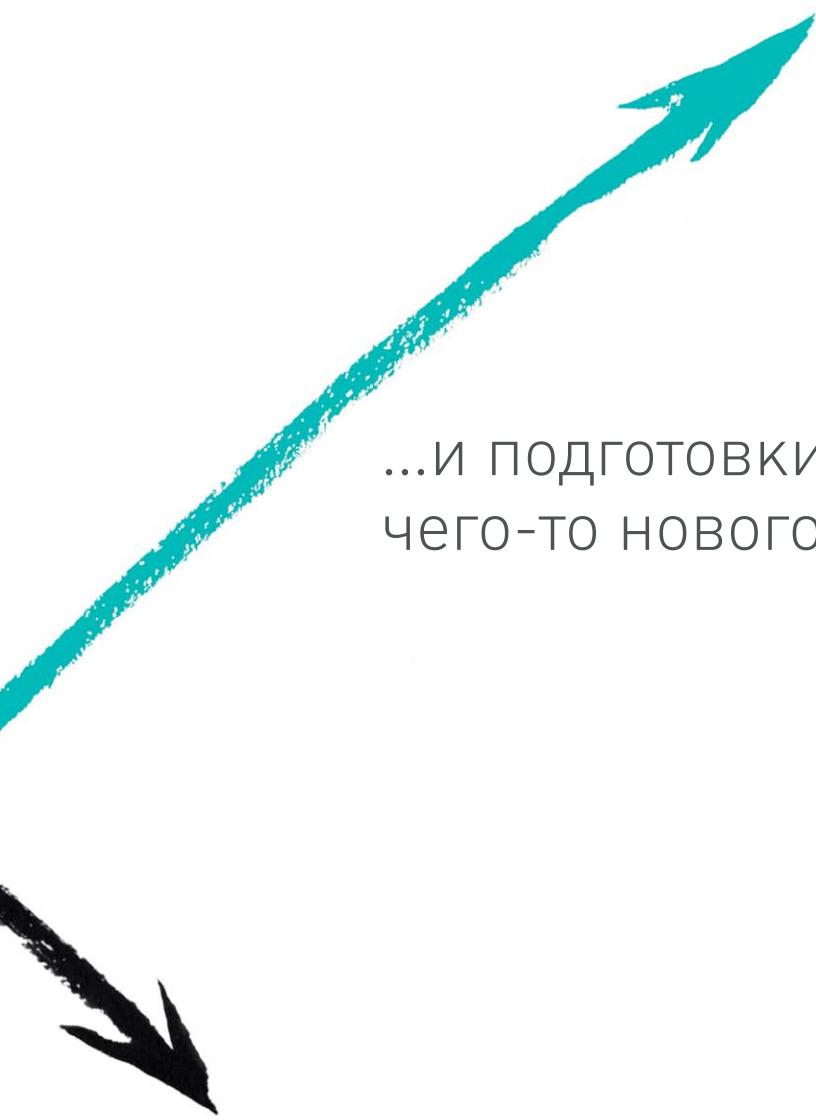
Сломан не только корпоративный мир

Сегодня обвиняют в основном корпорации — за жадность и неутолимое стремление к прибыли и росту. Но сломанный менеджмент воздействует на все типы организаций. Увы, несмотря на благородные цели, в некоммерческих организациях состояние сотрудников не лучше. Равно как и в правительственныех. Медсестры массово увольняются из больниц, потому что больницы стали бездушными фабриками. Талантливые учителя уходят из школ, потому что при холодном механическом подходе к обучению нельзя наполнить души знаниями. Увольняются, разочаровавшись, даже те, кто работал по призванию. Вот такой у нас менеджмент.

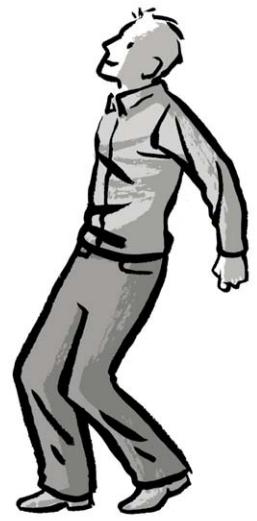
Вы удивитесь, но я думаю, что есть
причина надеяться на перемены.

Наша боль — свидетельство гибели
чего-то прежнего...



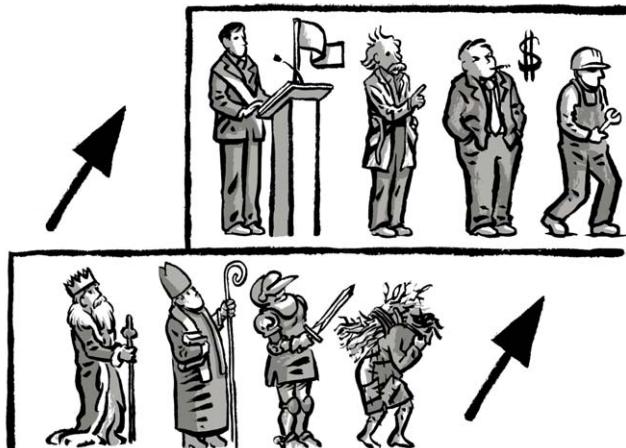
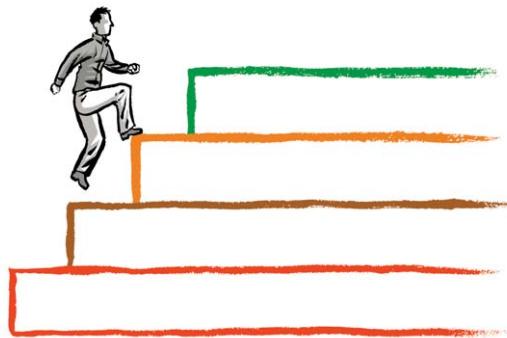


...и подготовки к появлению
чего-то нового.



Человечество развивается резкими скачками

Историки, философы и психологи, изучающие эволюцию нашего вида, согласны в одном: почему-то человечество развивается не равномерно, а резкими скачками. Главные исторические этапы-скачки¹ — родоплеменное общество, аграрное общество, научно-индустриальная эпоха и др. Кен Уилбер, философ, изучающий человеческое сознание, описывает эти этапы с помощью названий цветов: так легче запомнить. Я решил позаимствовать эту цветовую схему для книги «Открывая организации будущего».



Каждый этап влечет перемены!

Каждый этап стал прорывным в плане технологий и средств существования, силовых структур, управляющих обществом, мировоззрения и других факторов. Однако один аспект оказался упущен из виду: на каждом этапе появлялись революционные способы коллаборации. С каждым скачком мы изобретали лучшую «организационную модель».

И есть множество свидетельств, что мы вновь готовы к скачку...

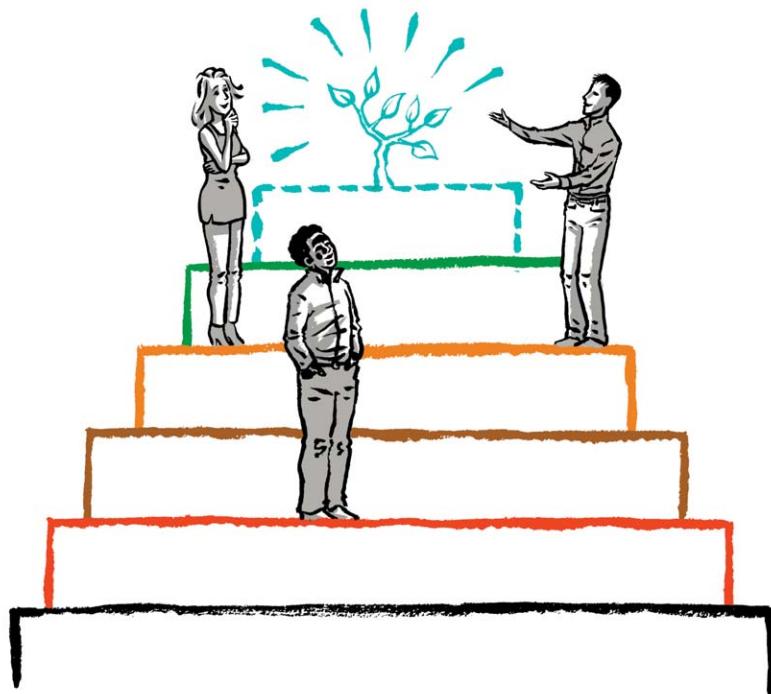
...на новый этап, по Уилберу — Бирюзовый. Я называю его эволюционным. Боль в современном мире частично вызвана тем, что наши способы существования устаревают, переставая помогать в решении проблем. Мы живем в переходный период: старое начинает ломаться, а новое еще не успело сформироваться. В смутные времена мы часто держимся за прошлое, отчаянно надеясь, что прежние способы все-таки сработают. Не лучше ли отважиться на скачок и найти ранее недоступные решения?

В этом свете мысль о новой парадигме менеджмента не кажется странной

Слова о том, что сейчас формируется качественно новая организационная модель, звучат амбициозно. Возможно ли создать новую парадигму менеджмента? С исторической точки зрения — возможно. Это просто еще один шаг по эволюционной лестнице.

Время на исторический экскурс, как мне кажется, не потрачено даром. Если вы считаете возможным сделать управление организациями более мощным, вдумчивым и целеустремленным, значит, многие на вашем пути скажут, что вы обманываете себя, и попытаются убедить вас, что ваши идеи наивны и нереализуемы.

Выяснилось, что это не так, раз многие выдающиеся организации уже перешли на новый этап. Но большинство людей, даже узнав об их существовании, по-прежнему склонны не обращать на них внимания: они якобы мало что значат с точки зрения массы. Так происходит на любом историческом этапе. Представьте, как было тяжело 300 лет назад, когда прозвучало мнение, что страной могут управлять не король и аристократы, а избранные представители. Они ясно видели, что это случится, но все равно столкнулись с огромным недоверием со стороны других людей.



КРАСНОЕ (импульсивное) мировоззрение

Давайте отправимся в головокружительное путешествие по истории обществ и организаций! Десятки тысяч лет люди жили кланами, до нескольких сотен человек в каждом. В кланах уважали старших, но не имели главы, иерархии и реального разделения труда — то есть не существовало организаций.

Затем, примерно 10 тысяч лет назад, мы вступили на новый этап (Импульсивный Красный)². Возникли общества из нескольких тысяч человек. На качественно новом уровне сложности появилась роль главы, обеспечившего общественный порядок, при необходимости — с применением физической силы. Мы знаем, что на этом этапе управление осуществлялось импульсивно и эгоцентрично: еще не существовало правил, и порядок обеспечивался сверху вниз, все рассматривалось сквозь призму силы.



Жестокость Красного сегодня приводит нас в ужас, и мы можем не заметить, что начальный этап развития человечества — по-своему героический и навигаторский. Племена вырвались из привычных зон обитания, ушли на новые территории. Молодые люди разрушали традицию, услышав зов нового. Без неуправляемой Красной энергии нельзя проявлять инициативу и принимать амбициозные решения.



Красные организации — волчьи стаи

Связующий элемент в Красных организациях — лояльность и страх перед руководителем, удерживающим рядовых в строю. Если он проявит слабость, жадность или перестанет защищать подопечных, кто-нибудь попытается свалить его: так молодые волки нападают на стареющего вожака³. Такие организации неустойчивы, но в них ценится предпримчивость и способность быстро реагировать в обстановке хаоса.

Архетип: мафия, уличная банды

Первые Красные организации появились, когда племена начали объединяться с целью атаковать и подчинять соседей. Сегодня Красные организации — мафия или уличная банда наркоторговцев. Менее шокирующие примеры — небольшие предприятия, где основатели-боссы делают все, чтобы преуспеть, не обращая внимания на процессы, ограничивающие их же способность достигать цели.



Два важных открытия

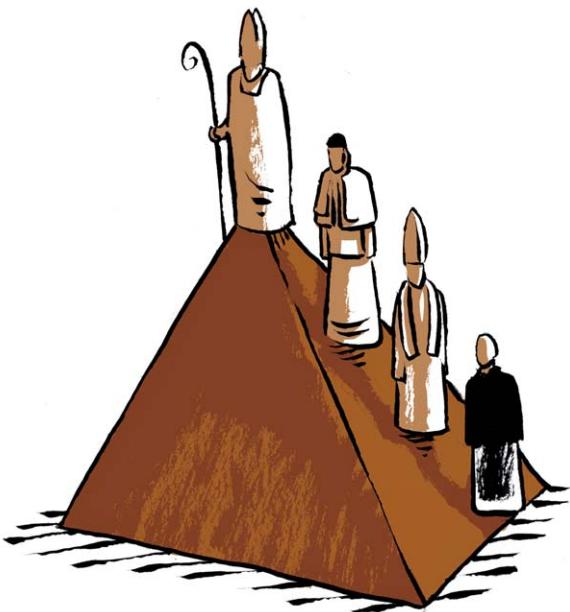
Красные организации открыли разделение труда и вертикаль власти. Сегодня эти достижения вызывают оскомину, но с исторической точки зрения они были прорывными, ибо позволили сплоченным группам справиться с задачами беспрецедентного уровня сложности.

ЯНТАРНОЕ (конформистское) мировоззрение

Примерно в 4000 году до н.э. в Месопотамии начало возникать более сложное мировоззрение⁴. Это способствовало скачку отprotoимперий к эпохе сельского хозяйства, государств и империй, бюрократии и религиозных систем.

Аграрные общества состояли из социальных классов. Все зиждилось на основополагающей мифологии: боги давали людям незыблевые правила, что хорошо, а что плохо. Контролируя свои действия в соответствии с общей верой, люди научились управлять импульсивностью Красного. Чувство вины и стыда — связующий элемент данного общества, и на попытки соответствовать ему во всем, от одежды до поступков, потрачено много энергии.

Исследования показывают: сегодня взрослое население в основном поступает так же, причем в рамках нескольких религиозных систем: ортодоксальный христианин и левый профсоюзный лидер придут к противоположным решениям по любому вопросу, но все же они оба действуют по правилам Конформистского Янтарного мира убеждений.



Архетип Янтарной организации: армия или католическая церковь

В Янтарных организациях выстроена иерархическая пирамида. Рядовой, сержант, лейтенант, полковник, генерал. Священник, епископ, архиепископ, кардинал и на самом верху — папа. Янтарные организации живут в мире стабильности и уверенности. Каждый знает, чего от него ожидают в данной роли. Установившиеся ритуалы и процессы делают жизнь предсказуемой.

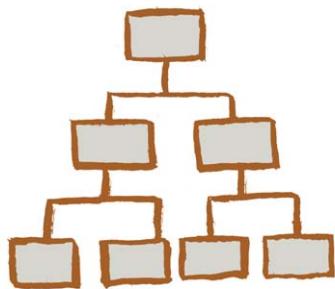


Играй по правилам — и ты будешь спасен и станешь частью группы. Игнорируй правила — и ты навсегда будешь отвержен.

Открытие № 1: воспроизводимые процессы



Как и аграрные общества, Янтарные организации полагаются на стабильные и воспроизводимые процессы. Урожай следующего года рассчитывается по тому же шаблону, что и урожай этого и прошлого годов. При стабильных процессах важная информация не зависит от конкретного человека — она хранится в организации. Любого можно заменить, и организация продолжит бесперебойно функционировать.



Открытие № 2: стабильная организационная структура

В Янтарных организациях разработаны наименования должностей, описаны функции и порядок отчетности. Обдумывание совершается «наверху», выполнение — «внизу». Люди отождествляют себя с уровнем, на котором находятся в организационной структуре. Священник не строит тайных планов, как зарезать епископа и занять его место. Это позволило Янтарным организациям охватить немыслимые ранее масштабы (например, отправлять миссионеров на другой край света) и добиться беспрецедентных результатов. Янтарные организации построили системы орошения, пирамиды и соборы, о которых невозможно было даже помыслить на предыдущем этапе.



Современные примеры

Армии, религиозные и правительственные организации, государственные учебные заведения по-прежнему управляются по принципам Янтарных организаций: для них это единственный верный способ делать что-то, ведь мир неизменен, а пожизненное трудоустройство — норма. Когда мир меняется, им сложно принять необходимость перемен и адаптации.

ОРАНЖЕВОЕ (конкурентное) мировоззрение

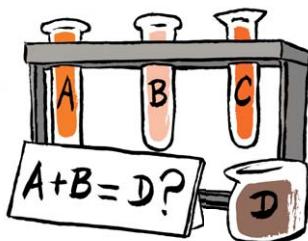
Это мировоззрение научных и промышленных революций⁵. Мир больше не рассматривается как незыблемый, управляемый нерушимыми правилами. Он видится как сложный часовой механизм, его внутреннюю работу и естественные законы можно исследовать и понять. Если я быстрее, умнее, изобретательнее других, я добьюсь большего успеха, богатства, прибыли, доли рынка, всего, что захочу. Определяющая манTRA такова: вы можете стать тем, кем захотите, и достигнете всего, что пожелаете.

Пиаже, детский психолог, провел эксперимент, определивший когнитивное мышление Оранжевого. Человеку дали три стакана прозрачной жидкости и сказали, что их можно смешать и получить желтый цвет. Люди с Янтарным мировоззрением просто начнут смешивать жидкости. Подростки с Оранжевым интеллектом



сначала сформируют общую картину (смешать стакан A со стаканом B, затем A с C, затем B с C), потом попробуют все комбинации по очереди. Это важно: Оранжевый человек представляет себе различные возможности, подвергает сомнению существующие правила.

Это мировоззрение основательно трансформировало человечество за последние 200 лет, подарив нам небывалое процветание и продолжительность жизни. Возможность представить «что, если?..» освободила нас от гнета кастовых систем и религий и заменила феодальное правление на господство закона и демократии. Сегодня это мировоззрение преобладает вправленческом мышлении. Оно зачастую на бессознательном уровне пронизывает все, чему учат в бизнес-школах.



ЧТО, ЕСЛИ?..

БЛАГОСОСТОЯНИЕ

ДЕМОКРАТИЯ

НАУКА

ПРОГРЕСС

ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

Благосостояние организации?

Вспомните о биржевых корпорациях и банках с Уолл-стрит

Конкурентное Оранжевое мировоззрение формирует современные методики управления. Лидеры компаний думают в этом направлении, программы МВА создаются на основе Оранжевых суждений, корпорации строятся на Оранжевом управленческом мышлении. Возьмите любой мировой бренд: Walmart, Nike, Coca-Cola, GE — скорее всего, это Оранжевая организация. Банки с Уолл-стрит, вероятно, наиболее яркие примеры: беспощадные инновационные и рациональные машины в погоне за прибылью.



Доминирующая метафора: организации как машины

Конкурентное Оранжевое мировоззрение рассматривает организации как машины. Инженерный жаргон, который мы используем, говоря об организациях, показывает, насколько глубока (хотя и неосознанна) эта метафора. Юниты и уровни, данные на входе и на выходе, производительность и эффективность, рычаги и решающие факторы, информационные потоки и параметры, реинжиниринг и разукрупнение — все это инженерные термины. Лидеры и консультанты проектируют организации. Люди — это ресурсы, они должны быть согласованы со структурой, словно винтики в механизме. Изменения спланированы и отражены в проектах, а затем приведены в действие в соответствии с планом. Если механизмы функционируют не в ожидаемом ритме, вероятно, настало время подлить масла, «мягко» смазать шестеренки (тимбилдинг). Сравнение с машиной показывает: Оранжевые организации наделены энергией и способны к движению, но могут стать безжизненными и бездушными.

Открытие № 1: новаторство

Янтарные организации основывались на предположении, что мир не меняется (или не должен меняться). Оранжевые совершили прорыв: если вы создаете новшества и продолжаете оптимизировать процессы, делая это быстрее конкурентов, к вам придут прибыль и доля рынка. Это привело Оранжевые организации к созданию отделов разработок, маркетинга и продуктового менеджмента, а также дало начало проектным группам и кросс-функциональным инициативам. Всего этого нет в католической церкви или, к примеру, системах государственных школ.



Открытие № 2: ответственность

Чтобы вводить новшества, используется конкурентное преимущество: задействуется интеллект и творческие способности членов организации. Существует такая форма менеджмента, как управление по целям. Топ-менеджмент определяет общее направление и спускает цели вниз. Тем, кто «снизу», предоставляется свобода найти лучший способ достичь целей. Методики менеджмента — стратегическое планирование, годовые бюджеты, ключевые показатели эффективности, система сбалансированных показателей, оценка деятельности, система премирования и опционы на акции — предназначены для поддержки управления по целям. Там, где Янтарные полагаются лишь на кнут, Оранжевые применяют пряник и действуют человеческие ресурсы. Хорошо это или плохо, но такие практики полностью отсутствовали, к примеру, в системах государственных школ или католической церкви — лично я не слышал, чтобы священники работали по KPI.



Открытие № 3: меритократия

С исторической точки зрения меритократия — радикальная идея, принесшая освобождение. Казалось естественным, что священниками могут быть крестьяне, а епископами и кардиналами — аристократы. Никому не приходило в голову, что смиренный священник может стать папой римским. Оранжевые сломали стереотип. В принципе, каждый может подняться по карьерной лестнице. Самые умные должны стать лидерами. Парень-почтальон может стать CEO, даже если он вовсе не парень (хотя, конечно, на практике условия не выровнены полностью). Планирование ресурсов, управление талантами, менторство и коучинг, тренинги по лидерству и планирование кадрового резерва — все это изобретено Оранжевыми. Мобильность занятости — норма: нужно менять работу каждые пару лет, пожизненная занятость не рассматривается как идеал.



[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Тень Оранжевого

Научные и промышленные революции предоставили нам огромную свободу и благосостояние. Однако все чаще мы замечаем тени, которые они отбрасывают на наше будущее. Первая — «безумство инноваций». Заботясь о наших базовых потребностях, компании создают новые, питая иллюзию, что чем больше ненужного — имущества, модной одежды, способов омолодиться, — тем мы счастливее. Мы стремимся к росту ради роста. В медицине это называется онкологией. Создается эксплуататорская экономика, исчерпывающая природные ресурсы и уничтожающая экосистемы, от которых зависит наше существование.

Другая тень — успех измеряется лишь деньгами и признанием. Успешная жизнь — только та, при которой достигаешь вершин. Мы вынужденно испытываем ощущение пустоты. Кризис среднего возраста — знаковая болезнь Оранжевых организаций. 20 лет мы играли в успех и участвовали в крысиных бегах. Теперь понимаем, что не доберемся до вершины, да и вершина вовсе не суть жизни. Когда все сводится к целям и цифрам, показателям и дедлайнам и прочим программам и кросс-функциональным инициативам, кое-кто невольно удивляется. Оранжевое мировоззрение полностью меркантильно. Тоске по смыслу, по связи с чем-то гораздо большим, чем мы сами, здесь нет места.



[<>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЗЕЛЕНОЕ (плюралистическое) мировоззрение

Люди на этом этапе⁶ прекрасно видят тени Оранжевого. Они стремятся к тесным и гармоничным связям с миром, настаивают на том, что все равны и каждый голос должен быть услышан.

В конце XVIII — начале XIX века небольшая группа людей, действующих согласно Плюралистическому Зеленому, начали поддерживать отмену рабства, свободу женщин и свободу вероисповедания. В XX веке это мировоззрение вышло на передний план, усилив контркультуру 1960–1970-х годов. Сегодня, пока Оранжевое преобладает в бизнесе и политике, Зеленое ощущается в науке, в некоммерческих организациях и среди социальных работников и общественных активистов.



Новая метафора:
организации как **семьи**

Лидеры Зеленых организаций утверждают: люди не винтики в организационной машине. Поражает последовательность, с которой они воспринимают свои организации как семьи или сообщества. Для каждого есть место, коллеги заботятся друг о друге, счастье каждого важно для общего успеха.

Открытие № 1: расширение прав и возможностей

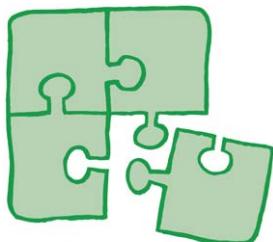


На данном этапе естественна неприязнь к иерархиям. Зеленые организации снижают иерархичность, наделяя сотрудников правами и возможностями. Изображение, часто использующееся в Зеленых организациях, — перевернутая пирамида: сотрудники фронт-линии — «наверху», старшие руководители и CEO — «внизу», будто прислуживающие подчиненным. Средние менеджеры проходят тренинги по коучингу, чтобы научиться воодушевлять, а не управлять.



Открытие № 2: ценностно-ориентированная культура

В Зеленых организациях общие ценности — не фиговый лист, за которым скрывается погоня за прибылью или долей рынка. Они действительно воодушевляют сотрудников, дают указания уполномоченным, чтобы те принимали верные решения. Задача построить правильную культуру во многих случаях выходит на передний план для CEO этих организаций.



Открытие № 3: выгоды стейкхолдеров

Зеленые организации блюдут выгоды стейкхолдеров, поскольку главная обязанность компании — максимизация их прибыли. Утверждается, что компании несут ответственность не только перед инвесторами, но и перед сотрудниками, клиентами, поставщиками, местными сообществами, обществом в целом и окружающей средой и необходимо сбалансировать интересы всех.

Southwest Airlines, Ben & Jerry's...

Зеленый взгляд на менеджмент можно зачастую встретить в некоммерческих организациях, общественных организациях и социальных предприятиях. Но его все чаще можно обнаружить и в корпоративном мире, где осознали значимость «мягкого» управления. Зеленые организации стремятся вдохновить сотрудников на свершения, опережая традиционные организации, работающие на основе контроля и управления⁷. Southwest Airlines, Ben & Jerry's и The Container Store являются известными примерами компаний, чьи лидеры претворили в жизнь Зеленые организационные методы.

Противоречивость Зеленых организаций

Динамичные ценностно- и культурно-ориентированные Зеленые организации существуют, и это работает. Однако децентрализация и наделение правами — непростая задача. Зеленая организационная модель противоречива: она нацелена на консенсус, стремится к эгалитарности, но остается иерархической пирамидальной структурой Оранжевой модели. Между ценностями и реальностью — пропасть. Она вызывает разочарование и смятение. Как принимать решения: путем консенсуса или следуя последнему указанию босса? На практике получается малопонятная комбинация первого и второго.

В небольших организациях, особенно в некоммерческих, а также на социальных предприятиях упор делается на поиск консенсуса. Чаще всего это ведет к организационному параличу. С целью вновь запустить процессы разворачивается борьба за власть. Крупные успешные организации уделяют внимание скорее расширению прав, чем поиску консенсуса. Хотелось бы действовать внутри пирамиды без руководителей, но непонятно, как воплотить эту идею на практике. Приходится довольствоваться традиционной иерархической структурой, но просить топ- и средних менеджеров частично отказаться от контроля и наделить правами подчиненных. Это не так-то просто (особенно если вы по-прежнему несете ответственность за показатели). Успешные Зеленые компании поняли: нужно инвестировать время, энергию и деньги в подготовку кадров и напоминать менеджерам об их полномочиях, о том, что они «прислужники». Предполагается создать настолько живую и воодушевляющую культуру, чтобы она компенсировала проблемы, неизменно возникающие при иерархической структуре.





Одни любят работать в рамках, другие — не очень

Некоторые чувствуют себя неловко, узнав, что люди и организации развиваются поэтапно. Им не нравится мысль, что кое-кто так или иначе станет «лучше» других. Я очень хорошо понимаю причину беспокойства. В ходе истории люди причинили друг другу много вреда, полагая, что одни превосходят других, — вспомните рабство, колониализм, расизм или сексизм. Однако не стоит пренебрегать идеей скачкообразной эволюции человечества. Гораздо полезнее думать так: никто не лучше других, но кое-кто может иметь более сложную точку зрения.