

Компанії майбутнього
Фредерік Лалу

Автор пропонує принципово новий погляд на становлення організацій, який допоможе перейти на наступний рівень розвитку й побудувати цілісну та конкурентноспроможну компанію. Ця книжка створювалася як посібник для управлінців, які відчували, що у звичному стилі керівництва чогось бракує, тому потрібно щось змінювати.

На яких принципах побудовані компанії майбутнього? Як вони працюють щодня? Що потрібно для створення організації за цією новою моделлю? Чи можна трансформувати компанії, які вже існують? На реальних прикладах – і комерційних, і неприбуткових компаній – Лалу розповідає, як можна організовувати роботу й досягти неймовірних результатів.

Фредерік Лалу

Компанії майбутнього

«Першовідкривач! Це прорив! Блискуче! Найбільш захоплива книга з проектування організацій та моделювання керівництва, яку мені будь-коли випадало читати. Довгострокові перспективи? Залучення співробітників? Новації? Елегантний, економний стиль роботи реалізує ці прагнення без особливих зусиль, у той самий час виходячи за межі традиційних прагматичних заходів і без усяких викрутасів вдихаючи в роботу серце й душу. Подібно до практики Дзен, мистецтво навчитись економніше працювати потребує дисципліни, і ця книжка показує, яку користь воно дає – вам, вашій компанії, вашим акціонерам та всьому світу».

Дженні Вейд, доктор філософії, автор «Зміни свідомості»

«Люди давно вже питали мене, що таке компанія "5-го порядку", або "вищого ступеня", і яка вона у плоті. Книга Фредеріка Лалу базується на багатому дослідницькому матеріалі й поки що є найближчою до відповіді на це питання. Це читання, що стимулює і надихає!»

Роберт Кіган, професор із навчання дорослих у Гарвардському університеті й автор книжки «Більше ніж над нашими головами»

«Такі книжки, як "Компанії майбутнього", приходять лише раз на десять років. Яскрава та широкомасштабна, вона є великою знахідкою для

освіченішого століття. Те, як у ній розкривається організаційна модель майбутнього, запаморочує голову і вселяє великі надії».

Норман Вульф, автор книги «Живі організації»

«Вичерпний, дуже практичний опис сформованого бізнесового світогляду. Це все, що вам треба знати про створення нової організаційної парадигми!»

Річард Барретт, голова й засновник Центру знань Барретта

«Фредерік Лалу зробив чудову послугу діловим людям та професіоналам у всьому світі. Він розповів про краще майбутнє для компаній, описуючи в корисних деталях виняткові передові методики сьогодення».

Білл Торберт, автор книжки «Пізнання дією»

«"Бірюзова" компанія Фредеріка Лалу є аж надто близька до моделі того, що я називаю «"відомою компанією", як я переконаний, – такою організацією, котра не лише процвітає у парадигмі колективної думки, що склалася, а й допомагає у її розгортанні».

Джон Ренеш, футуролог, засновник компанії «Творців майбутнього» та автор 14 книжок, зокрема й «Велике дорослішання»

«Мірою того як швидкість змін зростає в геометричній прогресії, старі способи організації та освіти, засновані на продуктивності й повторенні, відмирають. Фредерік Лалу – один з небагатьох лідерів менеджменту, який досліджує, що буде далі. Цим він значно відрізняється від інших».

Білл Дрейтон, засновник «Ашока: новатори для громадськості»

Передмова

Ця книга – дуже важлива, вона має велике значення у багатьох сенсах: це стосується як новаторських досліджень, аналітики, рекомендацій та пропозицій, що в ній зроблено, так і не менш поважних питань і проблем, які вона порушує. Вона, без сумніву, є на передньому плані серед праць такого типу, що їх ми бачимо дедалі частіше, а саме – праць, пов'язаних з надзвичайно глибокими змінами в свідомості, культурі й соціальних системах, які ми спостерігаємо наразі в дедалі більшій кількості на даному етапі людської (по суті, космічної) еволюції. Праця Фредеріка Лалу приділяє особливу увагу цінностям, практикам та структурі компаній –

великих і малих, якими, здається, рухає ця незвичайна трансформація у свідомості, що відбувається в цілому світі. Автор пропонує дуже докладний і практичний опис – по суті, довідник – для людей, які вважають, що нинішня парадигма управління є глибоко обмежена, і прагнуть принести якомога більше усвідомлення у процес створення компаній, але запитують себе, чи можливо це і як це зробити.

Книжка надзвичайно практична, але не обманюйте себе: вона міцно ґрунтується на теорії еволюції та розвитку. Книги, які описують широке перетворення свідомості, не лише в організаціях, а й у суспільстві, з'явилися щонайменше три десятиліття тому. Це такі новаторські роботи, як «Змова Водолія», «Переломний момент», «Екологізація Америки» тощо. Проте існує основна, дійсно глибока відмінність: дослідження у теорії розвитку й далі вказують, із чимраз більшою впевненістю, що те, що раніше розглядали як одну велику трансформацію у свідомості та культурі, в останні чотири-п'ять десятиліть насправді складається з двох основних перетворень, що виникають послідовно і відомі під різними назвами, як-от плюралістичне й інтегральне, індивідуалістичне й автономне, «Людина-Бонд» та «еластичний потік», зелене й бірюзове, порядок 4.5 і порядок 5.0 або що. І як усе глибше усвідомлюють дослідники процесів розвитку, ці два перетворення є просто останніми у довгій лінії трансформацій свідомості, котрі, якщо злегка змінити, наприклад, терміни Жана Гібсера, називаються Архаїчним, Магічним (Племінним), Міфічним (Традиціоналістичним), Рациональним (Модерн), Плюралістичним (Постмодерн) та Інтегральним (Пост-постмодерн).

Кожен із цих етапів розвитку відбувся з людством навзагал, і сьогодні його проходить кожна людина окремо, починаючи з першого етапу й по суті доходячи до середнього рівня розвитку у її або його культурі (в одних він нижчий, у інших – вищий). Кожен із цих спільних етапів має свій набір цінностей, потреб, мотивацій, моральних установок, світоглядів, структур его, соціетальних типів, культурних комплексів та інших засадничих характеристик. Дві основні трансформації, що їх я вже згадав, є останніми у переліку: плюралістичний етап, що з'являється в 1960-ті роки, позначивши початок постмодернізму, і останнім часом (поки що дуже нечасто) інтегральний етап, який народжується, знаменуючи початок фази – хай якою вона буде – що йде за постмодернізмом та його чільними принципами.

Докорінна відмінність, яку я маю на увазі, полягає в тому, що більшість книжок, що віщували перетворення суспільства, написано з постмодерністського погляду і подають дуже спрощене уявлення про еволюцію людини. Книга Лалу веде мову з інтегральної позиції та ґрунтується на складному розумінні теорії еволюції й розвитку, а ще на тому, що в інтегральній теорії називається AQAL (all quadrants, all levels – усі квадранти, усі рівні).

Постмодернізм, як випливає з назви, є загальною фазою розвитку людства, що настала і в багатьох випадках піддавалася різкій критиці, після попередньої загальної фази модернізму, який почався на Заході з епохи Відродження, а потім досяг найвищого розквіту під час Просвітництва – «епохи Розуму та революції». Те, що відбувалося в добу Просвітництва, було рухом за рамки попередньої міфічно-буквальної, релігійної, традиціоналістської фази розвитку, де Біблія являла собою єдине джерело справжньої, безперечної істини; людство мало одного-єдиного Спасителя; і «ніхто не стає вільним від гріхів без Матері-Церкви», чиї догми служили

істиною для всіх галузей – від мистецтва до права, від науки до релігії. В добу Просвітництва представницька демократія замінила монархію; свобода замінила рабство (протягом 100 років, приблизно з 1770 до 1870 року, кожне раціональне індустріальне суспільство оголосило рабство поза законом, уперше в історії будь-якого типу суспільства в історії людства); сучасні експериментальні науки замінили викривальні міфічні релігії (як джерела серйозної істини); відбулося те, що Вебер назвав «диференціацією ціннісних сфер» (диференціація мистецтва, моралі й науки, з тим щоб кожен міг проводити свою власну логіку та свої власні істини за межами їх злиття в догматі Церкви; коли церковники відмовлялися навіть дивитися крізь телескоп Галілея, сотні і зрештою тисячі дослідників робили те, що привело до стрімкого зростання всього того, що зараз називається «сучасною наукою», – геології, фізики, хімії, біології, психології, соціології).

Сучасні науки були настільки успішними, що інші великі сфери людського буття та знань – від мистецтва до моралі – почав захоплювати й колонізувати сцієнтизм (переконавання, що наука і лише наука здатна народжувати будь-яку цінну істину). «Гордість модернізму» (розмежування ціннісних сфер) невдовзі перетворилася на «катастрофу модернізму» (дисоціація ціннісних сфер), якій Вебер також дав чудову назву «розчарований Усесвіт».

Таким був стан справ протягом якихось 300 років – суміш великого поступу та приголомшливих відкриттів у наукових сферах, що супроводжувалася редукціонізмом і науковим матеріалізмом, який представляв усі інші галузі та сфери як вимерлі, застарілі, інфантильні, архаїчні. «Соціальний дарвінізм» – поняття, що означало виживання тих, хто найліпше пристосований до усіх аспектів людського життя, – почав підступно захоплювати усі гуманітарні науки, людську етику й політику, зосібна дві великі економічні системи – капіталізм і соціалізм. Науковий матеріалізм – ідея, що всі явища у Всесвіті (в тому числі, свідомість, культура та творчість) можуть бути зведені до матеріальних атомів та їх взаємодії й пізнані лише за допомогою наукових методів, – і в цілому ліберальна політика, що супроводжувала такі переконавання, створили атмосферу наступних трьох століть.

Така ситуація тривала аж до 1960-х років, коли був кинутий виклик не лише науковому матеріалізму (що являв собою багато в чому культурне будівництво, а не просто обожнювання доступу до універсальних істин), а й також решті принижень міфічно-релігійної доби (деякі з них були спрямовані проти модернізму, натомість інші поглиблені ним), зокрема таким неподобствам, як гноблення жінок та меншин, жадливе розкрадання природи й довкілля, брак рівності у громадянських правах, загальне панування самого матеріалізму – це все піддалося агресивному нападу та спробам виправлення за допомогою постмодернізму. Дослідникам розвитку вдалося з'ясувати, що це нове явище на значну міру було викликане народженням нової і більш розвиненої стадії еволюції людства (яку називають по-різному: плюралістичною, індивідуалістичною, релятивістською, постмодерністською). Це не означає, що всі твердження, виголошені постмодерністами, були слухними, просто вони ґрунтувалися на способі мислення, що був складнішим, усеосяжнішим і включав у себе більше перспектив, аніж типова формальна раціональна структура модерної доби (і модерного етапу в розвитку сучасної особистості).

Цей новий, більш усеосяжний етап розвитку викликав появу першої хвилі книг про те, що «нова парадигма і серйозне перетворення свідомості» вже відбуваються. Ці книжки, що почали з'являтися у 1970-ті та 1980-ті роки, деякі з них я вже назвав, мали дуже очевидну схему з двох колонок. У першій була «стара парадигма», оголошена «аналітико-роздільною», «ньютонівсько-картезіанською», «абстрактно-інтелектуальною», «маскулінною». Її оголошували причиною буквально всіх проблем людства – від ядерної війни до карієсу. В іншій колонці ставили «нову парадигму», що була «органічною», «цілісною», «системною», «всебічною» та «жіночою» і подавалась як джерело порятунку та райської свободи практично від усіх недуг людства. Ба більше, ці два варіанти – стара і нова парадигми – були основними варіантами, що серед них мало вибирати людство. Його ранні стадії (наприклад, племінні) були просто більш ранніми версіями нової парадигми, яку пригнічувала та знищувала агресивна сучасна версія старої парадигми.

Значною мірою ці книжки створювали письменники з покоління «бебі-бумерів», які документували перетворення, що їх частиною вони були, – а саме ті, де до залишків магічної, міфічної та раціональної парадигм додавалася можливість появи постраціональної або постмодерної парадигм, і «бебі-бумери» були першим великим поколінням, яке мало до неї доступ (сьогодні у західних культурах плюралістична/постмодерна стадія охоплює близько 20 % населення, від 30 до 40 % досі перебувають під впливом модернізму/раціоналізму, від 40 до 50 % – міфічної стадії, і 10 % – магічної).

Усі ці ранні книги мали кілька спільних рис. Розділяючи вибір, що стоїть перед людством, лише на дві чільні парадигми – стару та нову, вони звинувачували у всіх бідах людства тільки парадигму модернізму й Просвітництва, неабияк спотворюючи реальну ситуацію. Насправді більшість дійсно неприємних проблем, з котрими стикається людство, є вислідом міфічно-буквальної структури – від етноцентризму «обраних народів» до гноблення жінок, рабства, більшості війн, руйнування довкілля. У деяких випадках модерна технологія додавалася до міфічних мотивацій, роблячи їх більш смертоносними (наприклад, Аушвіц був продуктом не модерністської світоцентричної моралі, що ставиться до всіх людей однаково справедливо, незалежно від раси, кольору шкіри, статі, віросповідання, а міфічного етноцентризму, що вірить у чужих «невірних» і свій «обраний народ» і згідно з тлумаченнями якого «невірні» позбавлені душі та можуть бути вбиті, а джихад у тій чи тій формі – від місіонерського навернення до відвертого хрестового походу – є звичним явищем). У багатьох випадках модернізм вплинув на припинення цих міфічних етноцентристських образ (наприклад, рабство або використання специфічного модерного розуміння терпимості, що до цього було рідкісним явищем), але постмодернізм покладав провину за них на модернізм (і раціоналізм Просвітництва), таким чином значно погіршивши ситуацію.

Проте в інших випадках постмодернізм, маючи значно вищі перспективи, дав не лише поступ у науках, а й також наділив однаковим значенням майже всі дисципліни (іноді виходячи за рамки і заявляючи, що правди взагалі не існує, є тільки різні її інтерпретації, тож, звичайно, треба брати до уваги всі галузі знань). І в рухах із захисту громадянських прав, прав геїв та лесбійок, прав людей з обмеженими можливостями на перший план явно вийшла вища моральна матерія, принаймні можлива на вищому етапі розвитку.

Саме ці досягнення вітали усі книжки «нової парадигми». Хіба можна звинувачувати їх у тому, що вони захопились і припускали, ніби увесь світ прямує до цієї плюралістичної фази, замість побачити, що ця фаза була лише четвертою чи п'ятою трансформацією в історії людства і просто посіла своє місце поряд з іншими, а не повністю замінила їх? Вона все ще мала багато спільних характеристик зі своїми попередниками: всі вони, як сказав би Маслоу, були викликані «потребами дефіциту», а послідовники Клера Грейвза назвали б цю фазу «першим рівнем».

Утім, тогочасні дослідники розвитку стали помічати дещо, що спочатку заплутало їх, а потім уразило: серед тих, хто розвивався за постмодерною/плюралістичною фазою, невеликий відсоток (2-3 %) стали проявляти характеристики, в буквальному сенсі безпрецедентні для історії людства. Грейвз назвав появу цього ще новішого рівня «монументальним смисловим стрибком», а Маслоу поставився до нього, як до появи «цінностей буття». Якщо всі попередні етапи (магічний, міфічний, раціональний, плюралістичний) починалися через почуття нестачі й дефіциту чогось, то цей новий рівень – який різні дослідники охрестили «комплексним», «інтегральним», «автономним», «другим рівнем», «інклюзивним» – спрацював через почуття надмірного достатку, ніби був переповнений добром, істиною й красою. Це було схоже на те, ніби хтось поклав мільйон доларів на свій «психологічний рахунок» і хотів поділитися тим, що мав.

Було й дещо інше. Там, де усі етапи першого рівня вважали свої цінності та постулати за єдину справжню істину, а решту за хибні, неправильні, інфантильні чи дурні, цей новий інтегральний етап якось інтуїтивно відчував, що усі попередні ціннісні структури були по-своєму слухні й важливі, всі мали щось запропонувати, усі «мали рацію, але частково». Тому, оскільки постмодерний/плюралістичний етап прагнув визнавати себе за «всеосяжний», він, як і раніше, демонстрував відразу до цінностей раціонального та міфічного; але інтегральна стадія дійсно включала їх до свого складу, приймала їх або ж звільняла для них місце у своєму світогляді. Це була поява, вперше в історії, справді відкритого до всіх, не роз'єднавчого рівня людської свідомості. І він, дійсно, змінить усе.

Повільно, але з дедалі більшою швидкістю, почало з'являтися друге покоління книжок про «нову парадигму». До їх числа належать такі першопрохідці, як-от Джеймс Марк Болдуїн, Жан Гебсер, але також, особливо останнім часом, книги письменників, психологів, богословів, таких, як Юрген Габермас, Аб Маслоу, Беда Гриффітс, Вейн Тісдейл, Аллан Комбс і моя власна робота, якщо не дуже вдаватися в подробиці. На відміну від першої хвилі розвідок про «нову парадигму», ця друга хвиля мала набагато комплексніший психологічний складник, зокрема вирізняла щонайменше 4 або 5 етапів розвитку, іноді 9 або 10 (але напевно більше ніж два, «стару» та «нову парадигму», як то було раніше); і на додаток до цих рівнів розвитку мала низку ліній розвитку, або теорію множинного інтелекту, що проходить крізь ці рівні (когнітивний інтелект, емоційний інтелект, моральний інтелект, кінестетичний інтелект, духовний інтелект тощо). Також у цих працях знайшлося місце для інтеграції науки й духовного начала, а не до зведення їх до одного рівня (за допомогою духовного начала не намагалися пояснювати квантову механіку або нейропластичність мозку, так само й науку не зводили до містичного начала; і науку, і духовне начало вважали за значущі сфери, що не підлягають спрощенню). Й усі вони розглядали першу

хвилю книг про «нову парадигму» як опис, по суті, постмодерної/плюралістичної, а не справжньої інтегральної/системної.

Книжка Фредеріка Лалу, безумовно, належить до цієї другої хвилі. Але не це є головною рисою, що дає їй нагоду претендувати на вагомість. Протягом останніх двох десятиліть можна спостерігати, що книжки звертають щоразу більшу увагу на бізнес і свого гатунку «нову парадигму» (це здебільшого все ще стосується книжок першої хвилі, але й у другій таких прикладів дедалі більше). Утім, ліпше ніж будь-яка знайома мені книга, праця Лалу охоплює усі чотири квадранти (про це дещо пізніше), щонайменше 5 рівнів свідомості та культури, кілька ліній або різновидів інтелекту й різноманітні типи організаційних структур, рухаючись ланцюжком «Магічне – Міфічне – Рациональне – Плюралістичне – Інтегральне», і, звичайно ж, фокусується на найбільш новому з них, інтегральному етапі. Також у ній наведено складний і досить детальний опис бізнес-організацій, що, схоже, побудовані за характеристиками інтегрального рівня, зосібна індивідуальними світоглядами, культурними цінностями, індивідуальною й колективною поведінкою, соціальними структурами, процесами та практиками. Це робить твір Лалу дійсно новаторським.

Коротке пояснення «квадрантів, рівнів та ліній» може бути таким. Як показує Лалу, ці технічні аспекти взято з моєї власної інтегральної теорії, яку в результаті крос-культурного пошуку через сотні домодерних, модерних і постмодерністських культур і різних карт людської свідомості й культури, що їх вони пропонують, можна уявити собі як «усебічну мапу» людського характеру, складену з використанням усіх відомих карт, коли одна карта заповнювала прогалини, котрі були на іншій. Унаслідок цього утворилася дійсно повна мапа, що включає в себе чільні аспекти, рівні та лінії, які є основними потенціалами усіх людей. У цій структурі маємо 5 головних вимірів – квадранти, рівні розвитку, лінії розвитку, стани свідомості й типи.

Квадранти належать до чотирьох основних перспектив, через котрі можна розглядати будь-яке явище – внутрішнє та зовнішнє в індивідуальному і колективному. Вони можуть бути заздалегідь позначені займенниками, що часто вживають на їхній опис: індивідуальний внутрішній – це «Я»-простір (він залучає всі суб'єктивні думки, почуття, емоції, ідеї, бачення, переживання, що можуть у вас виникнути, коли ви вдаєтеся до самоаналізу); колективний внутрішній – це «Ми»-простір (або інтерсуб'єктивні загальні цінності, семантика, норми, етика, порозуміння, що є у будь-якій групі – її «культури» та «субкультури»); індивідуальний зовнішній – «Це»-простір (він включає в себе всі «об'єктивні» або «наукові» факти і дані про ваш організм: одна лімбічна система, дві легені, дві нирки, одне серце, стільки-то допаміну, стільки-то серотоніну, стільки-то глюкози тощо; сюди належать не лишень «об'єктивні» компоненти, а й поведінка); і колективний зовнішній – «Вони»-простір (він включає в себе усі інтероб'єктивні системи, процеси, порядок, правила, зовнішні відносини, техніко-економічні режими, екологічні системи, суспільну практику та ін.).

Не лише всіх людей, а й усю їхню діяльність, галузі та компанії можна розглядати крізь цю чотириквадрантну лінзу, завжди виявляючи результати. Згідно з інтегральною теорією, будь-який вичерпний опис потребує розгляду в усіх цих проєкціях – першої («Я»), другої («Ви» та «Ми») і третьої особи («Це» й «Вони»). Більшість галузей людських знань визнають лиш один або

два з цих квадрантів і ігнорують або заперечують будь-яке реальне існування решти. Таким чином, у дослідженнях свідомості, наприклад, галузь доволі рівномірно розподілена між тими, хто гадає, що свідомість є виключно продуктом правого верхнього квадранта, або об'єктивних «воно»-процесів (а саме, людського мозку та його діяльності); тимчасом як інша частина галузі вважає, що сама свідомість (верхній лівий квадрант, або «Я»-простір) є первинною, і всі об'єкти виникають у її полі. Інтегральна теорія стверджує, що обидві ці думки мають рацію; тобто, обидва ці квадранти (і два інші) виникають разом, одночасно і взаємно впливають один на одного як корелятивні аспекти єдиного цілого. Намагання звести усі квадранти до одного є «абсолютизмом квадранта», жалюгідною формою редукціонізму, що скоріше заплутує, ніж прояснює; тимчасом як погляд на квадранти, як на явища, що виникли й еволюціонували разом, кидає світло на нескінченні заплутані проблеми (від проблеми тіла/душі та стосунків між наукою й духовністю до механізму самої еволюції).

Лалу ретельно і докладно описує кожен із чотирьох квадрантів, коли вони з'являються в різних типах компаній, зосереджуючись, знову ж таки, на новаторській або інтегральній стадії. Як він каже: «Модель чотирьох квадрантів показує, наскільки глибоко переплетені світогляд (верхній лівий квадрант, або «Я»), культура (нижній лівий, або «Ми»), поведінка (верхній правий, або «Це») та системи (нижній правий, або «Вони»). Зміна в одному вимірі заторкує усі решту». Далі він указує, що міфічні та модерні теорії організації сфокусовано на «жорстких» зовнішніх чинниках (два праві квадранти), а постмодернізм знайомився з внутрішніми – світоглядом і культурою (два ліві квадранти), одночасно виходячи за межі, як це загалом притаманно постмодернізму, і стверджуючи, що лише культура має важливе значення. Тільки Інтегральні компанії навмисно і свідомо включають у себе всі чотири квадранта (як і сама книга Лалу є одним з небагатьох прикладів використання усіх чотирьох квадрантів у дослідженнях). Чимало дослідників інтегральної теорії, у повній мірі обізнані з усіма чотирма квадрантами, зосереджуються на лівих квадрантах рівнів свідомості та світогляду, не звертаючи уваги на праві квадранти поведінки, процесів і методів, що допомогли з'явитися інтегральним лівим вимірам. Лалу вказує, що, наприклад, культура Інтегральних компаній (нижній лівий квадрант – «Ми») формується завдяки інтегральному моделюванню ролей тих, хто має моральний авторитет (від верхнього квадранта) або від нижнього правого квадранта («Вони»), допоміжних структур, процесів та методів.

Що стосується рівнів і ліній, Лалу твердить таке: «У своїх дослідженнях [багато дослідників] виявили, що людство послідовно розвивається в кілька етапів. Наші знання про етапи розвитку людства є нині надзвичайно міцними. Два мислителі, а саме Кен Вілбер і Дженні Вейд, виконали чудову роботу, порівнюючи та протиставляючи всі основні етапи, й виявили сильну взаємодію між ними... Опис етапів я запозичив переважно з мета-аналізу Вейд та Вілбера, коротко торкаючись різних аспектів кожної стадії – світогляду, потреб, когнітивного розвитку, морального розвитку».

Лалу справедливо закликає нас бути вкрай обережними з терміном «стадії». Колись Говард Гарднер зробив цей термін популярним, і практично кожен девелопменталіст згоден, що існує не одна лінія розвитку, а кілька ліній або множинний інтелект, і всі ці лінії геть різні, з неоднаковими характеристиками й відмітними структурами стадії. Але цікавим є те, що, хоча лінії абсолютно різні, їхній розвиток відбувається крізь ті самі

основні рівні свідомості. Наразі просто пронумеруймо рівні або, як це часто роблять у інтегральній теорії, пофарбуймо їх у різні кольори (наприклад, червоний, помаранчевий і зелений). Та, припустимо, в цьому прикладі є сім основних рівнів розвитку, через які рухаються, скажімо, десятки різних ліній розвитку (зосібна когнітивні, емоційні, моральні, цінності, потреби і духовність). Кожна лінія – скажімо, когнітивна, моральна, емоційна – проходить крізь кожен рівень, отож ми можемо говорити про червоне пізнання, червону мораль, червоні цінності (червоний – це 3-й рівень). Проте хтось на помаранчевому (5-й рівень) рівні може бути також і на червоному традиційному моральному розвитку. Тому говорити про рівні без ліній небезпечно.

Увесь множинний інтелект у людини розвивається через ієрархії актуалізації. Пізнання, наприклад, іде від сенсомоторного інтелекту до зображень, потім символів, понять, схем, правил, метаправил, системних мереж. Цей аспект варто підкреслити, оскільки книжка Лалу показує, що компанії, які працюють на інтегральній або бірюзовій стадії, більше не мають ієрархій панування, стосунків «бос-підлеглий», що зберігаються в сучасних організаціях. Утім, брак ієрархії панування – це не те саме, що відсутність будь-яких ієрархій взагалі. Навіть якщо ми подивимося на роботу Грейвза, приміром, то одною з головних відмінних рис інтегральних, чи то пак бірюзових, компаній є повернення гніздових ієрархій, після їх майже повного усунення зеленим постмодерним плюралізмом. (Постмодерністи абсолютно не розрізняють ієрархій панування, які дійсно неприємні, та ієрархії актуалізації, що є чільною формою природного зростання, розвитку й еволюції у світі – наприклад, атоми – молекули – клітини – організми. Постмодерністи відкидають усі ієрархії як уособлення зла. Це характерно для зрівняльної плюралістичної стадії і є однією з її тіньових сторін.)

А втім, із появою бірюзового шабля ієрархії є скрізь – вони буквально всюди. Як емпірично продемонстрували роботи Елліота Жака, більшість компаній побудовано таким чином: ті, хто перебувають на нижчих шаблях, працюють на першому поверсі чи на конвеєрі; на проміжному рівні здебільша працюють менеджери середньої ланки; на верхніх рівнях – вище керівництво (зокрема генеральний директор, фінансовий директор, головний операційний директор). Що роблять ці нові компанії? Вони переміщують усі ці рівні – усю ієрархію, як таку – у команди завбільшки 10-15 осіб. Будь-яка людина в будь-якій команді може ухвалити практично будь-яке рішення, що стосується компанії – і насправді, практично всі важливі рішення в цих організаціях ухвалюють члени команди, в тому числі питання щодо продажів, маркетингу, набору кадрів, стосовно заробітної плати, звільнення, функції управління персоналом, закупівлі обладнання, стосунків у колективі та ін. Це робить кожную команду, і кожную людину в команді, більш інтегрованою – вони можуть працювати на будь-якому можливому рівні ієрархії поти, поки радяться з тими, на кого впливатимуть їхні рішення (хоча вони й не зобов'язані дотримуватися порад), тимчасом як раніше їх стримувало їхнє місце в піраміді. Одним з найвагоміших відкриттів Лалу є те, що ієрархії актуалізації здатні процвітати, коли ієрархії панування можуть бути усунені. Таким чином, компанія з 500 осіб має не одного, а 500 генеральних директорів, кожен з яких може мати проривну ідею й бути в змозі її втілити, це справжнє самоврядування і є однією з головних причин приголомшливого успіху багатьох із цих організацій. Що відбувається з середнім та великою частиною вищого керівництва? Переважно, його не існує. Ці ієрархії були переміщені.

Робота Лалу, як я вже казав, являє собою одну з найважливіших книг другої хвилі про «нову парадигму», оскільки автор є першим, хто визнав, що ми не відаємо, чи всі характеристики, процеси та методи, які він описує, в кінцевому підсумку стануть справжнім описом структури й форм, що їх наберуть Вірюзові компанії. Однак це дослідження заслуговує на серйозне сприйняття кожним, хто вивчає організації та їхній розвиток. У розгляді складностей AQAL (усі квадранти, усі рівні) йому просто немає рівних. Вітаю Фредеріка Лалу з разючим трактатом. Можливо, він надихне багатьох читачів на створення бізнесів, шкіл, лікарень, некомерційних організацій, натхненних появою нової хвилі свідомості, яка розпочинає перетворювати світ.

Кен Вілбер

Денвер, штат Колорадо.

Осінь 2013 року

Вступ

Поява нової організаційної моделі

Ви ніколи не зміните стан речей, борючись із реальністю, що існує. Щоб щось змінити, побудуйте нову модель, яка зробить наявну застарілою.

Річард Бакмінстер Фуллер

Аристотель, великий давньогрецький філософ та вчений, заявив у своєму трактаті, написаному 350 р. до н. е., що жінки мають менше зубів, ніж чоловіки. [1 – «Самці мають більше зубів, ніж самиці у людей, овець, кіз та свиней». Аристотель, «Історія тварин», 2.3.] Сьогодні ми знаємо, що це нісенітниця. Проте майже 2000 років ця думка була загальноприйнятою у західному світі. А потім одного чудового дня комусь спала на думку найреволюційніша з ідей: а давайте-но порахуємо!

Науковий метод – формулювання гіпотези і її перевірка – аж так глибоко закоренився в нашій свідомості, що нам важко повірити, що розумні люди сліпо довіряли авторитетам і навіть не припускали можливості перевірити їхні твердження. Ми могли б подумати (і нам можна пробачити таку думку), що люди в той час не були настільки розумними, як зараз. Та перше ніж засуджувати їх занадто суворо, спитаймо себе: чи не будуть майбутні покоління так само сміятися з нас? Можливо, ми теж перебуваємо у полоні спрощеного пізнання світу?

Є підстави вважати, що так може статися. Як приклад, дозвольте мені поставити вам просте запитання: скільки мозків має людська істота? Гадаю, що ваша відповідь буде «один» (або, якщо ви запідозрили хитрість, то «два», маючи на увазі праву й ліву півкулі). Наші сучасні знання свідчать про те, що наразі в нас їх три: звичайно, один масивний мозок у голові, потім невеликий мозок у серці і третій – у травному каналі. Останні два набагато менші, якщо порівнювати з першим, а втім, вони є цілком автономними нервовими системами.[2 – Нервова система у кишківнику й серці налічує відповідно 40 мільйонів і 100 мільйонів нейронів, порівняно з середнім показником 85 мільйонів для головного мозку.]

І ось тут починається найцікавіше: мозок у серці й у травному каналі були відкриті лише нещодавно, попри те, що з технічного погляду їх можна було б визначити давно. Все, що треба, щоб їх побачити, – це труп, скальпель і звичайний мікроскоп. Насправді, мозок у травному каналі був відкритий ще у 1860-х роках німецьким лікарем Ауербахом. Далі його відкриття було вдосконалене двома його англійськими колегами, Бейлісом та Старлінгом. А потім сталося дещо дивне. Медичні кола чомусь забули про мозок у травному каналі. Вони абсолютно випустили його з уваги на ціле століття! Як і інші, він був заново відкритий наприкінці 1990-х років американським нейробіологом Майклом Герсоном.

Як могли медичні кола забути про існування цього мозку? Гадаю, це було пов'язано зі світоглядною системою нашого часу: за ієрархічним світоглядом, керувати має лиш один мозок, так само, як на чолі кожної організації має бути тільки один бос. Хоча у просторіччі вже давно використовуються фрази «відчувати серцем» або «відчувати нутром». Але якщо вірити у світ, який потребує чітких ієрархій для того, щоб існувати, то уявити собі злагоджену роботу трьох мозків просто неможливо. Немає нічого випадкового в тому, що ми виявили (чи повторно відкрили) інші два мозки тоді, коли Інтернет став панівною силою у нашому житті. Доба Інтернету прискорила формування нового світогляду, де замість вертикальної ієрархії може розглядатися розподілене управління. З таким світоглядом ми здатні сприйняти ідею, що маємо більше ніж один мозок і що вони можуть працювати разом, розділивши управління.

Ми не можемо повністю зрозуміти, як люди Середньовіччя вірили твердженню Аристотеля про те, що жінки мають менше зубів, ніж чоловіки. І все ж мені здається, що ми, так само як і вони, можемо бути заручниками своїх думок.

Сучасні вчені не вважали за потрібне пильніше подивитися в мікроскоп, бо «мозок може бути лиш один», достоту, як сучасники Галілея не хотіли дивитись у телескоп, бо для них вважалося немислимим, щоб наша планета, створена Богом, була чимось іншим, а не центром Усесвіту.

Обмеженість наших поточних організаційних моделей

Предметом мого дослідження є організації та співробітництво, а не медицина чи астрономія. Проте концептуальне питання те саме: чи може наш нинішній

світогляд обмежувати наші уявлення про організації? Чи можемо ми винайти більш потужний, більш ширий, більш істотний спосіб працювати разом, якщо лише змінимо наш світогляд?

Це питання багато в чому здається дивним і майже невдячним. Упродовж тисячоліть люди жили на межі голоду й у страху перед епідеміями, завжди залежали від милості посухи або звичайнісінького грипу. Аж раптом, майже нізвідки, на нас звалилися майже безпрецедентні багатства і тривалість життя, що не полишають уже протягом останніх двох століть. І весь цей надзвичайний прогрес походить не від фізичних осіб, які діють самотужки, а від людей, котрі працюють у організаціях:

- Великі й малі підприємства в наших вільних ринкових економіках створили безпрецедентні багатства у західному світі, і вони нині витягають зі злиднів мільйони людей в Індії, Китаї, Африці та інших місцях. Ми створили неймовірно складні ланцюжки поставок, які зв'язали кожную людську істоту стосунками, що, можливо, роблять для миру між державами більше за будь-який політичний устрій.
- Густа мережа організацій – дослідних центрів, фармацевтичних компаній, лікарень, медичних навчальних закладів, медичних страхових компаній – переплелась у дуже складну медичну систему, яка була б немислимою ще століття тому. За останнє сторіччя ця мережа додала близько 20 років до очікуваної тривалості життя пересічному громадянину Сполучених Штатів. Дитяча смертність знизилася на 90 %, а материнська смертність – на 99 %. Багатовікові лиха, як-от поліомієліт, проказа, віспа та сухоти, переважно залишилися в підручниках з історії, навіть у найбідніших країнах світу.
- У галузі освіти мережа навчальних закладів – дитячих садків, початкових і середніх шкіл, коледжів, вишів – дала освіту, що колись була привілеєм небагатьох, мільйонам дітей і молоді. Ніколи раніше в історії людства не існувало систем освіти, приступних кожній дитині. Високий рівень грамотності, що його ми тепер вважаємо за цілком очевидний, є безпрецедентним в історії.
- У всьому світі неприбутковий сектор присутньо виріс протягом кількох десятиліть, створюючи робочі місця більш швидкими темпами, ніж комерційні компанії. Щоразу більше стає людей, які віддають час, енергію і гроші в гонитві за цілями, що є важливими для них та всього світу.

Сучасні організації спричинилися до сенсаційного прогресу людства менш, аніж за два століття, що є миттю в загальній шкалі часу нашого виду. Жодне з останніх досягнень в історії людства не було б можливим без організацій як транспортних засобів людського співробітництва. А втім, чимало людей відчують, що нинішній метод управління компаніями вже досягнув своєї межі. Ми все більше розчаровуємося в організаційному житті. Як свідчать дослідження, для людей, котрі працюють у нижній частині піраміди, робота дедалі частіше стає жахом та рутиною, а не пристрасною чи метою. Те, що комікси про Ділберта можуть стати культурним символом, свідчить про міру того, наскільки безглуздою і нещасною організації можуть зробити людську працю. І це стосується не лише нижньої частини піраміди. Проводячи консультування та тренування серед організаційних лідерів, я відкрив для

себе прикру таємницю: життя нагорі піраміди дає не набагато більше задоволення. За фасадом і бравадою могутніх корпоративних керівників також приховано страждання. Їхня бурхлива діяльність часто є кепським прикриттям для глибокого відчуття внутрішньої порожнечі. Владні ігри, політика і внутрішня боротьба в кінцевому підсумку завдають тяжких втрат усім. І нагорі, і внизу організації все частіше є місцем для гонитви за задоволенням нашого еґо, а також неприязно ставляться до глибших прагнень наших душ.

Підсвідомо ми відчуваємо, що наш менеджмент застарів. Ми знаємо, що його традиції та усталена практика мають трохи смішний вигляд на початку ХХІ століття. Ось чому витівки у коміксах про Ділберта або в серіалі «Офіс» є для нас близькими і водночас викликають огиду.

Гері Гемел

Ця книжка не проповідь про великі корпорації, що збожеволіли від жадібності. Люди, які працюють в урядових установах і некомерційних організаціях, теж нечасто мають квітучий вигляд на своїх робочих місцях. Навіть професії, що вимагають покликання, позбавлені імунітету від організаційного розчарування. Вчителі, лікарі й медсестри масово залишають свою роботу. Наші школи, на жаль, здебільшого є бездушними машинами, де вчителі та учні просто відбувають час. Ми перетворили лікарні на холодні, бюрократичні установи, що позбавляють лікарів та медсестер їхньої здатності піклуватися від усього серця.

Питання, які спонукали автора до дослідження, викладеного у цій книзі

Те, як ми намагаємося впоратися з поточними проблемами організацій, часто, здається, тільки погіршує, а не покращує ситуацію. Більшість компаній пройшли через багато раундів програм перетворень, злиття, централізації і децентралізації, нові ІТ-системи, оголошення нових концепцій діяльності, нових систем показників або запровадження нових систем стимулювання. Складається враження, ніби поточний спосіб управління компанії досягнув своїх меж, і ці традиційні рецепти часто здаються частиною проблеми, але не ключем до її розв'язання.

Ми прагнемо чогось більшого, цілком інших і кращих способів працювати разом. Та чи можливо це, чи ми просто видаємо бажане за дійсне? Якщо з'ясується, що можна створювати організації, котрі залучають більше нашого людського потенціалу, то який вигляд вони мають? Як можна втілити їх у житті? Ось питання, що лежать у підґрунті цієї книжки.

Для мене це не просто теоретичні, а навпаки, дуже практичні питання. Все більше з нас прагнуть створити ширі організації, та тільки чи знаємо ми, як це зробити? Багатьох не треба переконувати у тому, що нові типи компаній, шкіл та лікарень – річ справді необхідна. Ми потребуємо лише віри в те, що це можна здійснити, й відповіді на деякі дуже конкретні

запитання. Так, ієрархічна піраміда застаріла, але яка інша структура може замінити її? Як відбуватиметься ухвалення рішень? Приймати рішення слід всім, а не лише кільком особам нагорі, але чи не стане це просто шляхом до хаосу? Як щодо просування по службі та підвищення заробітної плати? Чи можна розв'язувати такі питання без інтриг? Як ми можемо проводити збори, що були б продуктивними і піднімали настрій учасникам, де говорили б наші серця, а не наші его? Як поставити мету в центрі всього, що ми робимо, й уникнути цинізму, що його часто викликають пишномовні концепції? Нам потрібне не просто велике бачення нового типу організації, але конкретні відповіді на десятки практичних запитань на кшталт цих.

Найбільшу небезпеку в бурхливі часи становить не безлад, а дії за логікою вчорашнього дня.

Пітер Друкер

Визнання цього практичного погляду не заважає нам також аналізувати набагато масштабніші соціальні й екологічні наслідки. Наш спосіб ведення бізнесу переріс нашу планету. Наші компанії роблять масовий внесок у виснаження природних ресурсів, руйнування екосистем, зміну клімату, вичерпання запасів води і дорогоцінних орних ґрунтів. Ми граємо з майбутнім, балансуючи на межі дозволеного, б'ючись у заклад, що розвиток технологій зцілить рани, завдані планеті прогресом. Економічна модель, побудована на дедалі більшому зростанні з обмеженими ресурсами, неминуче зайде в глухий кут; нещодавня фінансова криза може бути лише поштовхом від сильніших землетрусів майбутнього. Либонь, буде не перебільшенням, а сумною реальністю той факт, що саме виживання багатьох видів, екосистем і, можливо, людства, як такого, залежить від нашої здатності рухатися до розвиненіших форм свідомості й відповідно співпрацювати разом за новими методами, що можуть зцілити наші стосунки зі світом і усунути заповідані нами збитки.

Компанії протягом еволюції

Частина 1

Ейнштейн якось чудово сказав, що проблеми не можуть бути розв'язані на тому самому рівні свідомості, на якому були створені. Можливо, нам треба дістати доступ до нового етапу розвитку свідомості, нового світогляду, заново відкрити людські організації. Декому думка про те, що суспільство може перейти до іншого світогляду і що з цього світогляду ми могли б створити принципово новий тип компанії, здається самообманом.

А втім, це саме те, що вже відбувалося кілька разів в історії людства, і є елементи, які вказують на те, що інша зміна мислення й, таким чином, іще одна організаційна модель може бути просто за рогом.

Велика кількість науковців – серед них психологи, філософи, антропологи – проаналізувала шлях розвитку людської свідомості. Вони виявили, що протягом приблизно 100 000-річної історії людства ми пережили ряд послідовних етапів. На кожному етапі ми зробили стрибок у наших здібностях, що допомагали взаємодіяти зі світом – пізнавально, морально, психологічно. Існує один важливий аспект, на який дослідники досі звертали обмаль уваги: щоразу, коли людство пересувалося на новий етап, воно винаходило нову організаційну модель. Частина 1 цієї книги розповідає таку історію: яким чином еволюціонувала свідомість людства і як на кожному кроці ми винаходили нові моделі організацій. (Ті послідовні моделі все ще існують у наш час, отож цей історичний огляд допоможе розібратися в нинішньому різноманітті компаній і суті сьогоденних дискусій у галузі управління.)

І тут питання набуває особливої інтриги: психологія розвитку може багато що сказати про наступний етап людської свідомості, до якого ми тільки починаємо переходити. Цей наступний етап включає в себе приборкання власного еґо і пошук більш справжніх, корисніших способів буття. Якщо звернутися до досвіду минулого, то, переходячи до наступного етапу розвитку людської свідомості, ми також будемо створювати відповідну організаційну модель.

Емпіричне дослідження: чого нас можуть навчити новатори

Частина 2

Друга частина книги на практичних взірцях описує, як працюють компанії на цьому наступному етапі. Вийшло так, що майбутнє не просто не за горами, воно вже непомітно переходить у наш час. Протягом двох років я досліджував новаторські компанії, які вже в значній мірі почали працювати за новою організаційною моделлю відповідно до наступної стадії людського розвитку. Почавши досліджувати їх, я намагався відповісти на такі-от запитання:

Який вигляд мають і яке враження справляють організації, сформовані на новій стадії розвитку людської свідомості? Чи можливо вже описати їхню структуру, методи, процеси та культуру (іншими словами, осмислити організаційну модель) у доступному вигляді, щоб допомогти іншим людям створити такі компанії?

Я не знав, чого очікувати, коли вирішив ідентифікувати ці новаторські компанії. Це поле діяльності тільки зароджується: чи вдасться знайти хоч якісь хороші приклади? Чи не буду я стикатися лише з крихітними організаціями, що мають занадто коротку історію, щоб дати якусь корисну інформацію? Проте я відчував, що в будь-якому випадку конче потрібні досить суворі критерії відбору, інакше моє дослідження не матиме великої цінності. Щоб стати об'єктами дослідження, організації можуть походити з будь-якої географічної зони або сектору (бізнес, неприбуткові компанії,

освіта, охорона здоров'я, урядові установи), але у них має працювати не менше за 100 осіб[3 – Невеликі компанії часто працюють на основі більш неформальних процесів та методів, і чимало з найбільш дражливих питань, що їх порушує ієрархія, ймовірно, не перевершують це число.] і вони мають діяти не менше як 5 років за структурами, методами, процесами та культурою, що на значну міру узгоджуються з характеристиками наступної стадії розвитку.

Мої побоювання виявилися марними. Дванадцять досліджених мною компаній (дивіться розділ 2.1) набагато перевищили ці критерії. Багато з них працюють за цими новаторськими принципами протягом тривалого часу, іноді 30 або 40 років, і не зі жменькою, а з кількома сотнями, а подекуди й кількома тисячами співробітників.

Іще один сюрприз: я сподівався знайти конкретні приклади переважно у сфері обслуговування – охороні здоров'я чи освіті, де робота часто є покликанням, а благородна мета організації допомагає людям подолати їхні більш егоїстичні мотиви. Я був радий, що помилився. Серед новаторів є як прибуткові, так і неприбуткові організації. Це підприємства роздрібної торгівлі, енергетична компанія, виробник продуктів харчування, а також школа і група лікарень.

Також я був здивований, виявивши, що ці організації не знають одна про одну. Я очікував, що якщо знайду таких новаторів, то вони знатимуть щось про однодумців і обмінюватимуться з ними знаннями й досвідом. Натомість, як правило, вони радо дізнавалися, що вони – не єдині, хто поставив під сумнів сучасні методи управління. Подумки я жартوما порівнював їх із дружніми інопланетянами зі старих серіалів, які живуть серед нас тривалий час, наділені суперсилою, але ізольовані й нерозпізнані. Можливо, їхній час уже настав; можливо, тепер ми нарешті готові, щоб побачити, хто вони такі: не просто дружні, хай і незграбні диваки, але провісники нашого колективного майбуття.

Проведення цих досліджень передбачало дві групи питань (перелік наведено у додатку 1). Перша група стосується 45 методів і процесів, які зазвичай обговорюють в організаційних дослідженнях. Вони пов'язані з:

- ключовими всеосяжними організаційними процесами, як-от стратегія, маркетинг, продажі, виробничі операції, складання бюджету та контроль;
- основними процесами, що стосуються кадрових ресурсів, зокрема набір, навчання, оцінювання, оплата;
- критичною практикою повсякденного життя, такою, як збори, інформаційний потік, офісний простір.

У кожній із цих 45 ділянок я намагався визначити, чим методи новаторів відрізняються або не відрізняються від традиційних методів управління. Такий широкий і відкритий підхід був обраний навмисно. Зваживши на складний характер цієї теми, дослідження розглядало увесь спектр структур, практик і культур, що їх, як правило, аналізують у організаційних дослідженнях, без заздальгеді сформованих понять. Воно спиралося на публічно доступні матеріали, внутрішні документи, інтерв'ю та відвідування організацій.

Попередження

Кожна з цих новаторських компаній сама по собі вражає і могла б дати матеріал для окремої книжки. Але, звичайно, в рамках дослідження мені було цікаво, чи є в них щось більше, ніж просто низка прикладів. Чи є якісь закономірності та спільні риси, що вказували б на сформовану нову модель? Чи можуть новатори забезпечити не лише натхнення, а й шаблон для тих, хто прагне створити ширіші типи організацій?

Компанії, що досліджуються в цій книзі, схожі на прибульців зі старих серіалів – вони живуть серед нас нерозпізнані, попри їхню суперсилу.

Відповідь, очевидно, є ствердною. Ці новаторські компанії не знали про існування одна одної та експериментували на власний розсуд; вони працюють у абсолютно різних галузях і місцях; деякі з них мають сотні, інші десятки тисяч співробітників. Незважаючи на це все, після багатьох спроб і помилок вони створили разюче схожі структури та методи. Це не могло мене не потішити. Це означає, що з'являється нова організаційна модель, яку ми можемо досить докладно описати. Це не теоретична модель, не утопічна ідея, а дуже конкретний спосіб створення організацій з вищим шаблоном свідомості. Якщо прийняти, що людська еволюція має свій напрям, то в ньому (цьому способі) можна вбачати дещо надзвичайне – проект компаній майбутнього, проект трудової діяльності, як такої.

Я пишу, цілковито усвідомивши те, що ми перебуваємо на самісінькому початку цього явища, що розвивається. Я не маю на увазі, що книга пропонує певний, фіксований опис цієї майбутньої організаційної моделі. З часом, коли все більше компаній почнуть діяти у цій царині й більше дослідників розглядатимуть їх під різними кутами зору, коли розвинеться суспільство в цілому, цей опис стане насиченішим і яскравішим. Однак я впевнений, що навіть зараз ми маємо план того, як упорядкувати організації таким чином, щоб зробити їхню роботу значно продуктивнішою, щоб вона давала більше задоволення та була цілеспрямованою. Організаційним лідерам, які хочуть створити нові типи компаній, не доведеться починати з чистого аркуша; вони можуть черпати натхнення з найбільш конкретних описів у частині 2 цієї книги, де викладено принципи, структури, методи й культуру, що роблять життєздатним новий спосіб спільної праці.

Необхідні умови

Дослідження для цієї книги також дали цікаву інформацію про те, як з'являються такі компанії (на основі другої групи дослідницьких питань, див. додаток 1). Які умови необхідні для того, щоб ця нова модель працювала? Якщо ви плануєте створити компанію і хочете, з самого початку, відмовитися від старої моделі й закласти фундамент на новій основі, що ви можете дізнатися від тих, хто зробив це до вас? Або, якщо ви вже керуєте організацією, великою чи малою, і розглядаєте питання про перехід до цієї нової парадигми, як почати цей процес і залучити до нього колег? Ось декотрі з питань, яким присвячено третю частину книжки.

Якщо ми хочемо подолати серйозні проблеми нашого часу, нам знадобляться нові типи компаній – більш цілеспрямовані підприємства, людяніші школи, більш продуктивні неприбуткові організації. Кожен, хто виходить за рамки і наважується створити щось нове, може зустріти опір і дістати ярлики ідеаліста або дурня. Антрополог Маргарет Мід одного разу сказала: «Не варто сумніватися в тому, що змєнька відданих справі людей може змінити світ. По суті, в історії завжди так і було». Якщо ви один з них і відчуваєте, що покликані створити продуктивніший, людяніший і цілеспрямованіший простір для праці, то я сподіваюся, що ця книга додасть вам впевненості у ваших силах. Можливо, вона стане практичним посібником у вашій роботі. Не сумніваюся, що світ уже готовий і чекає на вас.

Частина 1

Еволюція компаній в історичній перспективі

Розділ 1.1

Зміна парадигми: організаційні моделі минулого й сучасності

Бачити не означає розуміти, розуміти – означає бачити!

Ви бачите речі не такими, якими вони є, а такими, якими ви є.

Ерік Баттерворт

Чи можемо ми створити компанії, вільні від патологій, що занадто часто проявляються на робочому місці? Вільні від політики, бюрократії та чвар; вільні від стресу й емоційного вигоряння; вільні від покори обставинам, образ та апатії; вільні від позерства нагорі та важкої й нудної праці внизу? Чи можна винайти організації, щоб розробити нову модель, яка робить працю продуктивною, здатною давати задоволення та наповненою змістом? Чи можемо ми створити людяніші робочі місця – школи, лікарні, підприємства й неприбуткові організації, де гідні розквітнути наші таланти, а наші покликання можуть бути винагороджені?

Якщо ви є засновником або керівником компанії і прагнете створити такі умови праці, то від вашої відповіді на це питання залежить дуже багато! Чимало тих, хто вас оточує, відхилятимуть цю ідею, як безплідну мрію, і намагатимуться відрадити вас. «Люди є люди, – казатимуть вони. – Ми егоїстичні, любимо займатися політиканством, звинувачувати, критикувати, поширювати плітки. Це ніколи не зміниться». Хто може з цим посперечатися? Але, з іншого боку, ми всі відчували пікові моменти командної роботи, коли успіхи приходили весело й без особливих зусиль. Людська винахідливість не знає меж, і часом радикальні нововведення з'являються раптово, нізвідки. Хто може закластися, що ми не здатні винайти цікавіші умови праці?

Тож до чийого голосу вам слід дослухатися? Чи можливо прокласти курс від берега традиційного менеджменту до нового світу? Або ви просто відпливете у невідомість, бо не існує нічого, крім світу, який ми вже знаємо?

Частину відповіді на це питання я знайшов дещо несподівано, глянувши не вперед, а назад, у минуле. Протягом усієї історії людство кілька разів відкривало нові способи спільної праці, щоразу створюючи нову організаційну модель, яка перевершувала попередню. Ба більше, подивившись на це з історичного погляду, ми побачимо натяк, що нова організаційна модель може бути просто за рогом, чекаючи на свою появу. Цікаво, що ключ до розуміння цих процесів лежить не в царині історії організацій, а, скоріше, походить із ширшої галузі – історії людства та психології розвитку. Виявляється, що типи організацій, які були винайдені нами протягом усього нашого існування, були прив'язані до панівного світогляду та свідомості. Щоразу, коли ми, як біологічний вид, змінювали свій погляд на світ, ми придумували потужніші типи організацій.

Чимало людей – історики, антропологи, філософи, містики, психологи та нейробіологи – шукають відповідь на це захопливе питання: як людство еволюціонувало з найбільш ранніх форм свідомості до складної стадії наших часів? (Інші досліджують пов'язане з цим питання: як сьогодні людські істоти еволюціонують від порівняно простої форми свідомості під час народження до повноти зрілості дорослої людини?)

Люди розв'язували ці питання з усіх можливих позицій. Абрагам Маслоу чудово розглянув шлях розвитку потреб людини впродовж усього існування людства – від базових фізіологічних потреб до потреб у самореалізації. Інші дивилися на розвиток крізь призму світоглядів (зосібна Гегель), когнітивних навичок (Піаже), цінностей (Грейвз), морального розвитку (Кольберг, Гілліган), самоусвідомлення (Левінджер), духовності (Фаулер), лідерства (Кук-Гройтер, Кіган, Торберт) тощо.

У своїх дослідженнях вони виявили, що людство розвивається поетапно. Ми не зростаємо безперервно, наче дерева. Ми еволюціонуємо раптовими перетвореннями, немов гусінь, що стає метеликом, або пуголовок, який обертається на жабу. Сьогодні ми впевнено можемо казати про етапи людського розвитку. Особливо видатну роботу здійснили в цьому плані два мисленники – Кен Вільбер і Дженні Вейд. Порівнюючи та протиставляючи чільні моделі на різних стадіях, вони виявили серйозний збіг. Кожну модель можна уявити собі як гору (хтось із дослідників дивиться на потреби, хтось, наприклад, на когнітивні здібності), але це все та сама гора. Науковці можуть давати стадіям різні назви або по-різному їх розділяти чи

перегрупувати. Проте в основі їх лежить одне явище, так само, як і у підґрунті шкал Цельсія та Фаренгейта, що мають різні виміри, але водночас дві точки – замерзання й кипіння води. Цей погляд на розвиток був підкріплений надійними доказами з великою кількістю даних; науковці, як-от Дженні Левінджер, Сьюзен Кук-Гройтер, Білл Торберт та Роберт Кіган, перевірили цю теорію стадій на тисячах і тисячах людей у кількох культурах, зокрема з різною організаційною й корпоративною культурою.

Кожен перехід на новий щабель свідомості відкривав нову еру в історії людства. На кожній стадії все зазнавало змін: суспільство (що розвивалося від родинних груп до племен, імперій й національних держав), економіка (від збиральництва до сільського господарства та індустріалізації), силові структури, роль релігії. Однак досі мало уваги приділялось одному з аспектів: із кожним новим етапом розвитку людської свідомості відбувався прорив у нашої здатності до співпраці, наслідком чого стала поява нової організаційної моделі. Організації, як ми знаємо їх сьогодні, є просто вираженням нашого нинішнього світогляду, нашої нинішньої стадії розвитку. До них існували й інші моделі, і всі дані свідчать про те, що в майбутньому цих моделей буде ще більше.

Філософи й містики різних культур, психологи та нейробіологи шукають відповідь на це захопливе питання: як еволюціонувала людська свідомість від часів, коли ми жили у печерах, до того, ким ми є сьогодні?

Тож які моделі існували у минулому й існують зараз, а також який вигляд можуть мати наступні? У цьому розділі ми здійснимо швидку подорож основними етапами у розвитку людської свідомості та познайомимось з відповідними організаційними моделями. Для опису етапів я використав доробок багатьох дослідників, передовсім мета-аналіз Вейд і Вілбера, коротко торкнувшись різних аспектів кожної стадії – світогляду, потреб, когнітивного розвитку, морального розвитку. Кожній стадії та відповідній організаційній моделі я даю ім'я й колір. Придумати ім'я для кожного етапу завжди важко; один прикметник ніколи не зможе охопити усю складну реальність стадії людської свідомості. Я вибрав прикметники, що викликали найбільше асоціацій з певною стадією, у деяких випадках запозичуючи вже наявні терміни з теорії стадій, у інших – вигадував свої назви. В інтегральній теорії стадії часто називають не на ім'я, а за кольором. Дехто вважає, що цей колірний код добре запам'ятовується, й у цій книзі я часто називатиму стадії за відповідним кольором (що не мусить приховувати той факт – одразу роз'яснімо це, щоб уникнути непорозуміння, – що мій опис стадій розвитку свідомості є результатом синтезу робіт різних науковців, які переважно збігаються, але не завжди можуть описувати стадії так само, як інтегральна теорія).

Реактивна або інфрачервона парадигма[4 – Термін «реактивна» запозичено у Вейд. Ця стадія відповідає «архаїчній» у Гебсера, «пресоціальної» та «симбіотичній» у Левінджер і Кук-Гройтер, «АН» у Грейвза, «бежевої» за «Спіральною динамікою», «сенсомоторній» у Піаже та ін.]

Це найбільш рання стадія розвитку людства, що охоплює період приблизно від 100 000 до 50 000 років до н. е., коли люди жили маленькими групами, пов'язаними сімейною спорідненістю (деякі з цих груп збереглися сьогодні у віддалених районах світу, в основі чого і лежать наші знання про цю стадію). Ці групи зазвичай налічували лише кілька десятків людей. Якщо їх число ставало більшим, група втрачала дієздатність, оскільки спроможність людей підтримувати складні стосунки на цьому етапі була дуже обмеженою. Людське «я» (его) ще не сформувалося до кінця, люди не сприймали себе як щось абсолютно відмінне від інших або від довкілля (що спонукає деяких дослідників романтизувати цей період, розглядаючи його як блаженні часи до настання дуалізму і не звертаючи уваги на надзвичайно високий рівень насильства та вбивств). Основою існування було збиральництво. Ця модель не потребувала жодного поділу праці (лише на жінках лежала відповідальність за вигошування й виховання дітей), і тому на цій стадії ще не було ніяких організаційних моделей. По суті, у цих групах не було й ієрархії – ні старійшини, ні вождя, котрий виконував би роль лідера.

У сучасному світі залишилося мало груп, які працюють за законами цієї парадигми. Однак дитячі психологи вивчають таку стадію у новонароджених, які взаємодіють зі світом у цей самий спосіб, коли уявлення про себе ще не повністю відокремлене від матері та оточення.

Магічна або Малинова парадигма[5 – Термін «магічна» запозичено в Гебсера. Ця стадія відповідає «імпульсивній» у Левінджера і Кук-Гройтера, «В0» у Грейвза, «пурпурній» за «Спіральною динамікою», «преопераційній» (символічній) у Піаже, «наївній» у Вейда та ін.]

Близько 15 тисяч років тому, а в деяких місцях світу, можливо, й раніше, люди почали переходити до стадії свідомості, що її деякі автори називають «магічною». Ця стадія відповідає переходу від невеликих родинних груп до племен, які могли складатися з кількох сотень осіб. Із психологічної та когнітивної позиції то було важливим кроком уперед у здатності долати складні проблеми. На цьому етапі особистість значною мірою фізично та емоційно відокремлює себе від інших, але все ще розглядає себе у центрі світобудови. Причинно-наслідкові зв'язки ще слабкі, й тому світ наповнений духами та магією: хмари рухаються за мною, а негода є покаранням від злих духів за мої погані вчинки. Щоб заспокоїти цей магічний світ, племена шукають підтримки у ритуальній поведінці й коряться вказівкам старшого та шамана. Люди живуть здебільшого в теперішньому часі, дещо поєднуючи його з минулим і практично не будуючи планів на майбутнє. З когнітивного погляду тут іще немає абстракцій, класифікацій, жодного уявлення про великі числа. Смерть іще не потрактовується як щось реальне, і в людини помітно відсутній страх перед нею (через що рівень насилля та вбивств і надалі залишається високим). На цій стадії поки що немає організацій. Розподіл обов'язків є ще вкрай обмеженим, хоча старійшини мають особливий статус і певну частину влади.

Сьогодні таку стадію, як правило, переживають діти від 3 до 24 місяців. Це час, коли вони набувають сенсомоторної («Коли я кусаю палець – це не те саме, коли я кусаю ковдру») й емоційної («Я – не моя мати, хоча в її присутності я відчуваю себе напрочуд безпечно») диференціації. За умови належного виховання більшість дітей проходить цю стадію.

Імпульсивна або Червона парадигма[6 – Ця стадія відповідає «самозахисній» у Левінджер та Кук-Гройтер, «імперській» у Кігана, «опортуністичній» у Торберта, «СР» у Грейвза, «червоній» за «Спіральною динамікою», «преопераційній» (концептуальній) у Піаже, «егоцентричній» у Вейд та ін.]

З історичного погляду, перехід до Імпульсивної або Червоної парадигми став для людства іншим важливим кроком уперед. Близько 10 тисяч років тому він створив перші вождівства та протоімперії. З цієї парадигми також утворилися перші форми організаційного життя (які я називатиму Червоними компаніями).

Людське «Я» тепер повністю сформувалося, і люди нині відокремлюють себе від інших та світу. Спочатку це усвідомлення лякає: вперше смерть стає реальною. Якщо я тільки невелика частина, окрема від цілого, я можу постраждати або померти. Світ на цьому етапі розглядається як небезпечне місце, де задоволення потреб залежить від жорстокості й сили. Сила стає світовою валютою. Якщо я могутніший за тебе, то можу вимагати, щоб мої потреби задовольнялися; якщо ти сильніший, то я підкорятимуся, сподіваючись на твою опіку. Спектр емоцій усе ще досить грубий, і люди часто висловлюють свої потреби через спалахи гніву і насильство. Одна людина, як правило, не знає про почуття інших. Її орієнтація, як і раніше, в основному спрямована у теперішній час – я хочу це та хочу зараз, але ця стратегія може трохи поширюватися й на майбутнє за допомогою простих стратегій з використанням сили, управління або підкорення. Є розуміння простих причинно-наслідкових зв'язків, таких, як винагорода і покарання. Мислення формують полярні протилежності, а це створює чорно-білий світогляд, наприклад, сильний/слабкий, я хочу/ти хочеш.

З виокремленням «Я» стає можливою рольова диференціація – іншими словами, виразний поділ праці. Тепер є вождь і пересічні члени племені. Рабство набуває широких масштабів, тепер певну роботу можна доручити ворогам з інших племен, які були розгромлені й потрапили в полон. Ув історичній перспективі це призводить до появи вождів, які управляють не лише сотнями, а й тисячами чи десятками тисяч людей. Функціонування Імпульсивної або Червоної парадигми сьогодні ще можна виявити в дорослих у племінних суспільствах, а також у бідних районах серед розвинених суспільств, коли обставини не можуть забезпечити належного виховання для дітей, щоб ті переросли цю стадію. Кожна парадигма має свою зону комфорту, тобто найбільш сприятливе для неї середовище. Імпульсивна або Червона найліпше підходить для агресивних середовищ: зони бойових дій, громадянських війн, неблагополучних держав, в'язниць чи вбогих кварталів у містах.

Червоні компанії

Організації, сформовані на Імпульсивно-Червоній стадії свідомості, вперше з'явилися у формі невеликих загарбницьких армій, коли більш потужні вождівства перетворилися на протоімперії. Вони й досі зустрічаються сьогодні у формі вуличних банд або мафії. Нинішні Червоні компанії запозичують ідеї та знаряддя сучасності – згадаймо використання зброї чи інформаційних технологій організованою злочинністю. Проте їхні структури й методи здебільшого сформовано Імпульсивною Червоною парадигмою.

Які визначальні характеристики Червоних компаній? Вони тримаються до купи завдяки постійному застосуванню сили у міжособистісних стосунках. Чудовою метафорою слугує вовча зграя: подібно до того, як «альфа-самець» повинен вдаватися до сили для того, щоб підтримувати свій статус у зграї, [7 – Згідно з Вікіпедією, ідею агресивно домінуючих «альфа-самців» у зграях сірих вовків дискредитували біологи-дослідники, а так звані «альфа» у зграях – це лише племінні тварини. Ця новина наводить на цікаву дискусію. Ми спроектували образ альфа-самця на вовчі зграї, можливо, тому, що ми, люди, вже давно функціонували у такий спосіб. Те, що дослідники порівняно нещодавно побачили більш тонкі стосунки у вовчих зграях, може свідчити, що ми починаємо керуватися складнішими світоглядами. (Звичайно, може бути якраз навпаки: дослідники, які керуються Пліуралістичним Зеленим світоглядом, не хочуть бачити альфа-поведінку у вовків і проектує на них свою пліуралістичну позицію.))] так і ватажок Червоної організації мусить демонструвати свою перевагу в силі й підкоряти інших своїй волі, щоб залишитися на своєму місці. Щойно його сила викликає сумніви, хтось спробує скинути його. Аби забезпечити певну стабільність, ватажок оточує себе членами сім'ї (які схильні до більшої лояльності) і купує їхню відданість, розподіляючи здобич. Кожен із членів його оточення дбає про власних людей і тримає їх у підпорядкуванні. В цілому тут немає формальної ієрархії і назв посад. Саме з цих причин Червоні компанії не надто поширені – зрідка можна тримати у покорі людей, які віддалені від лідера більше ніж на 3-4 рівня. Хоча Червоні компанії можуть бути надзвичайно потужними (особливо в агресивних середовищах, де не витримують організації більш пізніх стадій), вони є нестійкими за своєю природою через імпульсивний спосіб керування (я хочу це, і я це візьму). Зверхник мусить регулярно вдаватися до публічних проявів жорстокості й покарання, бо лише страх та покірність утримують організацію від розпаду. Часто з вуст у вуста передаються міфічні історії про його абсолютну владу – з метою утримати рядових членів від бажання позмагатися за вище становище.

Зосередженість на поточному моменті робить Червоні компанії слабкими у плануванні та стратегії, але збільшує їхню здатність реагувати на нові загрози та можливості, яких вони без роздумів домагатимуться. Через це вони добре пристосовані до хаотичних середовищ (у громадянських війнах або неблагополучних державах), але не годяться для досягнення складних результатів у стабільних середовищах, де є можливими планування та розробка стратегій.

Конформістська або Жовта парадигма[8 – Термін «конформістська» вжито, серед інших, у Левінджер, Кук-Гройтер й Вейд. Ця стадія відповідає «міфічній» у Гебсера, «конформістській» у Левінджер та Кук-Гройтер, «DQ» у Грейвза, «синій» за «Спиральною динамікою», «міжособистісній» у Кігана, «дипломату» й «експерту» в Торберта, «конкретно-операційній» у Піаже та ін.]

Кожна зміна парадигми відкриває безпрецедентні нові ресурси і можливості. Коли з'явилася Конформістська Жовта парадигма, людство здійснило стрибок від племінного світу, що жив за рахунок збиральництва, до доби хліборобства, держав і цивілізацій, інституцій, бюрократії та організованих релігій. На думку психологів розвитку, чимала частка дорослого населення у сучасних розвинених суспільствах діє за цією парадигмою.

На Конформістській Жовтій стадії реальність сприймається крізь призму законів Ньютона. Існує розуміння причинно-наслідкових зв'язків,[9 – У когнітивному плані на Жовтій стадії здатність до абстрактного мислення є набагато вищою, ніж на Червоній. Проте у неврологічному плані все ще зберігається сильне переважання лімбічної системи (що в основному працює з емоціями), до раціоналізації якої потім переходить ліва півкуля мозку. Наприклад, Жовте «Я» має потребу в належності й відповідності, а відтак раціоналізуватиме можливі суперечності між раціональним мисленням та груповими нормами.] люди можуть розуміти лінійний час (минулий, теперішній, майбутній) та робити проєкції у майбуття. Це стає підложжям, на якому може з'явитися землеробство: сільське господарство потребує самодисципліни та далекоглядності – конче слід зберегти насіння цьогорічного врожаю, щоб виростити щось у наступному. Надлишок їжі, породжений хліборобством, дає змогу годувати клас правителів, керівників, священників, воїнів та ремісників – це привело до переходу від племінних утворень до держав та цивілізацій, що розпочався в IV тисячолітті до н. е. у Месопотамії.

Конформістська Жовта свідомість розвиває глибше розуміння почуттів і сприйняття інших людей. Піаже, один з піонерів дитячої психології, здійснив чудовий дослід щодо когнітивних здібностей на Конформістській Жовтій стадії. Між дитиною та дорослим розміщується двобарвний м'яч. Зелений бік обернено до дитини, червоний – до дорослого. Дитина, яка ще не досягла Жовтої стадії, поки не може бачити світ чужими очима, і стверджуватиме, що перед нею й дорослим – зелений м'яч. У віці близько шістьох або сімох років дитина, котра виросла у турботливому оточенні, вже вмє бачити світ очима когось іншого і правильно визначити, що дорослий бачить червоний бік м'яча.

З погляду психології це має величезне значення. Я можу дивитися на себе зі своєї позиції та розуміти, наскільки це бачення відрізняється від вашого. Я також можу уявити, як бачать мене інші. Мое власне «Я» й самооцінка тепер багато в чому залежать від думки інших людей. Я прагнутиму схвалення, сприйняття і належності до свого соціального кола. Люди на цьому етапі засвоюють групові норми, серед них домінує спосіб мислення, який вважає за правильні й відповідні певну зовнішність, поведінку та думки. Дуалістичне «червоне» мислення все ще присутнє, але особисте «я хочу або ти хочеш» поступається колективному «ми або вони». Червоний

егоцентризм поступається Жовтому етноцентризму. Кен Вільбер каже про це так:

«Догляд і турбота розширюються від мене до групи, але не далі! Якщо ви є членом групи – членом... моєї міфології, моєї ідеології, – тоді ваша душа також «урятавана». Якщо ж ви належите до іншої культури, групи, міфології, іншого Бога, то ви прокляті».[10 – Ken Wilber, A Brief History of Everything (Boston: Shambhala Publications, 1996), 273.]

На Конформістській Жовтій стадії раніше імпульсивне Червоне «Я» тепер здатне проявляти самодисципліну і самоконтроль, причому не лише в публічній, а й у приватній сфері. У Жовтих суспільствах з'являється проста мораль, що ґрунтується на одному, правильному способі поведінки. Конформістський Жовтий світогляд статичний: є непорушні закони, створені для справедливого світу, де все може бути правильним або неправильним. Роби те, що правильно, – і дістанеш винагороду в цьому чи наступному житті. Зробиш або скажеш щось не так – і будеш покараний, ба навіть виключений із групи, і можеш постраждати у майбутньому. Люди засвоюють правила й мораль, а також почуття провини і сорому, коли збиваються з належного шляху. Повноваження визначати, що правильне, а що ні, тепер пов'язані зі статусом у суспільстві, а не з сильною особистістю (як то було на Червоній стадії); це вбрання священника, і хоч хто його вдягає, воно визначає авторитет.

Будь-яка велика зміна, як-от перехід від Червоної до Жовтої стадії, одночасно і розкріпає, і лякає. Щоб почуватися безпечно у світі причинності, лінійного часу й усвідомлення поглядів інших людей, Жовте «Я» прагне порядку, стабільності та передбачуваності. Воно прагне створити контроль за допомогою інститутів і бюрократії. Воно знаходить притулок серед суворо визначених ролей та ідентичностей. Жовті суспільства, як правило, чітко розшаровані й мають класову будову або кастові системи і жорсткі гендерні відмінності, що визначають можливості людини. «Лотерейний квиток» при народженні визначає, у якій касті ти народився. Він накреслює ваше життя: як ви маєте поводитися, думати, одягатись, їсти, з ким одружуватися відповідно до вашої касті.

У сучасному мінливому світі багато хто вважає Жовту стабільність привабливим притулком і закликає повернутися до фіксованого набору моральних цінностей. Прийняти таку позицію – означає ігнорувати масову нерівність традиційних суспільств, які встановлюють суворі соціальні й сексуальні норми. У Конформістському Жовтому суспільстві, м'яко кажучи, неприємно бути жінкою, гомосексуалом, недоторканим або вільнодумцем.

Жовті компанії

Поява Жовтих компаній спричинила два великі прориви: тепер організації спроможні будувати плани на середній і довгий термін, а ще створювати

стійкі та здатні до зростання організаційні структури. Поеднавши ці дві характеристики, дістаємо організації, що годні досягти безпрецедентних результатів, про які Червоні компанії не могли навіть мріяти. У минулому саме Жовті організації збудували іригаційні системи, піраміди та Велику Китайську стіну. Конформістські Жовті компанії пустили на воду кораблі, заснували торгові факторії та заклали плантації у колоніальному світі. На цій парадигмі була побудована католицька церква, що, можливо, стала моделлю Жовтих компаній для західного світу. За цим самим шаблоном працювали перші великі корпорації часів промислової революції. Наявність Жовтих компаній дуже помітна й у сучасному світі. Це більшість урядових установ, державні школи, релігійні організації та військо. Усі вони діють за Конформістськими Жовтими принципами та методами.

Жовте відкриття № 1: довгострокова перспектива (стабільні процеси)

Червоні компанії діють дуже спонтанно: зазвичай вони шукають негайної вигоди і не виходять у плануванні за межі кількох днів або тижнів. Жовті організації здатні взяти на себе довгострокові проекти, наприклад, будівництво соборів, що могло тягнутися два століття, або створення мереж колоніальних торгових поселень за тисячі миль, щоб полегшити торгівлю.

Це досягнення значною мірою пов'язане з відкриттям поняття процесу. За допомогою процесів ми можемо відтворювати досвід минулого у майбутньому. Урожай, що вродив торік, стане нашим шаблоном для нинішнього року; уроки в цій класній кімнаті наступного року будуть за тим самим розкладом, що й зараз. Завдяки процесам важливі знання вже не залежать від конкретної особи: вони втілюються в організаціях і можуть передаватися через покоління. Будь-яку особу можна замінити іншою, котра бере на себе ту саму роль у цьому процесі. Керівники також є змінними, у певній послідовності, і тому Жовті компанії можуть виживати протягом багатьох століть.

На індивідуальному рівні люди, які працюють у Жовтих компаніях, прагнуть порядку та передбачуваності; зміни вони сприймають з підозрою. Те саме стосується й самих організацій, які добре пристосовані до стабільних умов, коли плани на майбутнє можна будувати з увагою до попереднього досвіду. Вони діють на прихованому припущенні, що існує лиш одна правильна стратегія, а світ є (або має бути) незмінний. Те, що спрацювало в минулому, працюватиме в майбутньому. Коли змінюються обставини і метод «ми завжди так чинимо» перестає працювати, Жовтим компаніям важко визнати необхідність змін. Уявлення про «один правильний шлях» робить конкуренцію незручною для цих організацій. Історично склалося так, що вони завжди прагнуть домінування й монополії, і сьгоднішні Жовті компанії схильні дивитися на конкуренцію з підозрою.

Жовте відкриття № 2: розмір та стабільність (формальні ієрархії)

У Червоних компаніях владні структури перебувають у постійному русі, оскільки особистості змагаються за вплив. Конформістські Жовті компанії забезпечують стабільність влади за допомогою формальних титулів, фіксованих ієрархій та організаційних планів. Нижче від Папи йдуть кардинали, після кардиналів – архієпископи, нижче за архієпископів – єпископи, нижче від єпископів – священники. Директорів заводу

підпорядковуються керівники відділів, які, своєю чергою, наглядають за керівниками підрозділів, керівниками середньої ланки, майстрами та робітниками біля верстатів. Особиста відданість рядового головнокомандувачу більше не потрібна – рядовий уже має своє місце в ієрархії. Навіть якщо Папа захворіє, священник не плестиме інтриг, щоб посісти його місце. Стає можливим існування набагато більших організацій, що охоплюють не сотні, а тисячі робітників, і вони можуть працювати на величезних відстанях. Перші організації глобального масштабу – від католицької церкви до Ост-Індської компанії – побудовано за Конформістським Жовтим шаблоном.

Чому щоразу, коли мені потрібна пара рук, вона приходить разом з мозком на додачу?

Генрі Форд

Планування і виконання суворо розділені: думають нагорі, виконують знизу. Рішення, ухвалені нагорі, передаються через послідовні шаблі управління. Постійна загроза насильства у Червоних компаніях поступається більш тонким та складним механізмам контролю. Встановлюється ціле зведення правил. На декого зі співробітників покладають контроль за дотриманням цих правил, і передбачено накладення дисциплінарних заходів та покарань на тих, хто їх порушує. Запізнилися на роботу – і з вас вирахували частину денного заробітку. Ще раз запізнилися – утримали платню за весь день. Запізнітися знову – тож вас можуть звільнити.

В основі цього світогляду лежить думка про те, що робітники здебільшого ліниві, нечесні й потребують контролю. За ними конче треба наглядати і казати, чого саме від них очікують. Активна участь співробітників в управлінні з Конформістської Жовтої позиції здається нерозумною: керівництво мусить покладатися на накази та контроль для досягнення результатів. Найбільш відповідальна й важлива робота має обмежений перелік обов'язків і чіткий шаблон дій. Новації, критичне мислення й самовираження непотрібні (і часто не рекомендуються). Інформація розподіляється в міру необхідності. Люди, по суті, є взаємозамінним ресурсом; особистий талант не розрізняють і не розвивають.

Порівняно з пізнішими стадіями, це все може здатися сильними обмеженнями. Однак порівняно з Червоною – це є крок уперед, серйозний поступ. Навіть люди, які виконують рутинну роботу в нижній частині організації, почуваються набагато вільніше. У Червоних компаніях людям доводиться боротися, щоб захистити свою сферу впливу (якщо не життя) день за днем – від свого боса, членів групи, їхніх прислужників. На противагу цьому впорядкованість та передбачуваність Жовтих компаній створює відчуття безпечного притулку.

Людам більше не варто стежити за загрозами й небезпеками, що можуть виникнути звідки завгодно. Треба лише дотримуватися правил.

Червоні компанії – це вовчі зграї. До Жовтих пасує інша метафора – гарна організація мусить працювати, як армія, із жорсткою ієрархією, де повинна бути чітка субординація, формальні процеси та зрозумілі правила, хто і що

має робити. Від рядових на дні піраміди вимагають скрупульозно виконувати накази, не ставлячи питань, робити все, щоб батальйон марширував у повному порядку.

Соціальна маска

Розміри і стабільність стали можливими, бо люди у Конформістських Жовтих компаніях задовольняються своїм місцем, а не змагаються за вищу посаду. На цій стадії люди визначаються зі своїми ролями, своїм конкретним місцем в організації. Жовті організації винайшли та запровадили титули, ранги й мундири для підсилення ідентифікації. Мантия єпископа сигналізує нам, що під нею вже не священик. Генеральський мундир навряд чи можна сплутати з лейтенантським або солдатським навіть здалеку. На заводах власник, інженер, бухгалтер, бригадир і робітник біля верстата, як правило, і досі одягаються по-різному. Коли ми вдягаємо своє вбрання, то разом з тим надягаємо теж певну ідентичність, соціальну маску. Ми засвоюємо моделі поведінки, що характерні для людей нашого рангу, а також нашої професії. Якщо я робітник, то це не тільки тому, що я ношу іншу форму, ніж інженер. Я харчуюсь у робочому безладі; він – у заводській ідальні. І в цих місцях теми розмов, жарти і спосіб самовираження посутньо відрізняються. Соціальна стабільність досягається ціною носіння маски, вміння відмежовуватися від своєї унікальності, особистих бажань, потреб і почуттів; замість цього ми отримуємо соціально прийнятне «Я».

Історично ця ієрархічна стратифікація в організаціях відбувалася паралельно з соціальним розшаруванням: священиків набирали з селян; єпископів та кардиналів – з аристократії. Організаційні драбини мали великі проміжки між щаблями: чоловіки (і, звичайно, жінки) з робітничих родин не потрапляли на управлінські посади. На щастя, ця жорстка соціальна стратифікація зникла у модерних суспільствах. Але нинішні Жовті компанії, як правило, й досі відтворюють ієрархічну стратифікацію, хоча і в тонший спосіб. В урядових установах, школах та війську, щоб обійняти посаду вище від певного рівня, часто досі вимагають певний диплом або певну кількість років служби. Просування по службі може обійти найбільш кваліфікованих і дістатися людині, котра має найбільш правильні критерії.

«Ми» проти «них»

Соціальний статус має першорядне значення у Конформістсько-Жовтій парадигмі. Ви або є частиною групи, або ні – або «ми», або «вони». Ця лінія поділу пролягає крізь Жовті організації: медсестри – лікарі – адміністратори, польові співробітники – офісний персонал, маркетингологи – фінансисти, передова – штаб, державні школи – приватні школи тощо. Щоб ухилитися від боротьби всередині групи, відповідальність за проблеми та помилки зазвичай звальють на інших. Для Жовтих компаній характерні певні «бункери», і кожна група підозріло стежить за іншими з віконечок цих «укріплень». Жовті організації намагаються відновити взаємну довіру шляхом контролю, створюючи процедури, яких мають дотримуватися в усіх «бункерах».

Якщо всередині компанії існують внутрішні бар'єри, то між організацією та зовнішнім світом виникає цілий рів. Жовті компанії намагаються бути самодостатніми й автономними скрізь, де це можливо, – зовнішній світ їм

просто не потрібен. Перші автомобільні заводи мали свої каучукові плантації, металургійні заводи, власні пекарні, а також забезпечували співробітників соціальним житлом. Співробітники також «належать» організації: передбачається, що вони працюватимуть там усе життя і їхнє життя здебільшого обертається навколо неї. Тому звільнення приховує в собі подвійну загрозу: співробітники ризикують утратити й ідентичність, яку їм давала робота, і соціальну структуру, частиною котрої вони є. Того, хто вирішує піти з компанії, часто зустрічають з подивом, якщо не звинувачують у зраді. У більш м'яких формах нинішні Жовті організації – що часто оприявнюють себе у формі урядових установ, державних шкіл та військових структур – досі мають неявну або відверту довічну зайнятість, і життя багатьох їхніх працівників обертається навколо їхньої трудової діяльності. Для тих, хто відчувається нереалізованим у Жовтих організаціях і вирішує піти, це часто болісний процес – ніби завершити старе життя й почати нове.

Успішна або Помаранчева парадигма[11 – Термін «успішна» запозичений у Вейд. Ця стадія відповідає «ментальній» у Гебсера, «самосвідомій» та «свідомій» у Левінджер і Кук-Гройтер, «ER» у Грейвза, «помаранчевій» за «Спіральною динамікою» тощо; часто її називають просто сучасністю.]

На Помаранчевій стадії світ відкривається з нового боку. Тепер це вже не застиглий Усесвіт, керований непорушними правилами, а годинниковий механізм, будову та принцип дії якого можна вивчити і зрозуміти. Тут немає нічого абсолютно правильного чи неправильного, але є речі, що працюють краще за інші. Ефективність замінює мораль як критерій для ухвалення рішень: що ліпше я зрозумію світ, то більшого зможу досягти; найкращим рішенням є те, яке породжує найкращий результат. Мета у житті – вирватися вперед, щоб досягти успіху в соціально прийнятний спосіб, використавши усі карти, що маєш на руках.

Когнітивне зрушення у цій новій парадигмі добре описано в іншому експерименті Піаже, про який розповідає Кен Вілбер:

«Учаснику дають три склянки з прозорою рідиною і кажуть, що їх можна змішати таким чином, що вийде жовтий колір. Потім учасника просять показати результат. Дитина на конкретно-операційній стадії інтелекту (термін Піаже для Жовтої стадії пізнання) просто почне безсистемно перемішувати рідину. Дитина на формально-операційній стадії (термін для Помаранчевої стадії) спочатку сформує загальну картину: треба змішати склянку А зі склянкою В, відтак А з С, потім В з С і так далі. Якщо ви запитаете її чому, то вона відповість вам щось на кшталт: "Ну, я маю випробувати всі можливі комбінації".

Це означає, що людина може уявити собі різні можливі світи. Вона вперше досягає категорії "що коли" і "немовби". Перед нею відкриваються всі види ідеалістичних можливостей. Лиш уявіть собі, що могло би бути! Отроцтво – це такий божевільний час, і не тільки через сексуальний розквіт, а й через

те, що перед розумом відкриваються геть усі можливі світи, це "вік розуму та революцій"». [12 – Wilber, A Brief History of Everything, 185–186.]

За допомогою цього пізнавального потенціалу можна поставити під сумнів авторитет, групові норми, а також успадкований статус-кво. У західному світі Успішне Помаранчеве мислення починає пробивати отвори в Конформістському Жовтому світі християнських догм у епоху Відродження, але спочатку обмежується дуже невеликим колом, передусім, науковців і митців. У епоху Просвітництва та промислової революції Помаранчеве мислення з'являється в ширшому масштабі в освічених колах. Після Другої світової війни до Успішної Помаранчевої парадигми переходить більш значний відсоток населення західного світу. Сьогодні вона, ймовірно, є панівним світоглядом серед більшості політичних та бізнесових лідерів.

Помаранчеве пізнання відкрило шляхи для наукових досліджень, новацій та підприємництва. Протягом лише двох століть – миті у нашій історії – воно дало нам безпрецедентний рівень добробуту. Воно збільшило тривалість нашого життя на кілька десятиліть, поклато край голоду та чумі у промислово розвинених країнах і тепер повторює ці дива у країнах, що розвиваються.

Кожна парадигма, якщо поглянути на неї з вищої стадії, має і свої тіньові сторони. Темний бік Успішно-Помаранчевої зараз важко не помітити: жадібність корпорацій, політична недалекоглядність, надмірна заборгованість, надмірне споживання, а також необачна експлуатація ресурсів й екосистем планети. Проте це не мусить затьмарювати того величезного звільнення, яке дала нам ця стадія. Завдяки їй ми відійшли від думки, що влада завжди знає правильну відповідь (натомість ця парадигма покладається на рекомендації експертів, щоб дати уявлення про складну механіку світу). Вона вперше дозволила нам шукати істину, незалежну від релігійних догм і політичної влади, не вагаючись при цьому власним життям. Ми навчилися допитуватись і здатні вийти за межі стану, у якому народилися; позбутися думок та поведінки, що їх раніше накладали на нас старі і прошарок суспільства. Якщо Червоний світогляд був егоцентричним, а Жовтий – етноцентричним, то Помаранчева стадія сприяла появі світоцентричного світогляду.

З позиції Помаранчевого світогляду всі люди повинні мати нагоду вільно досягати своєї мети в житті, а найкращі у своїй царині мусять бути в змозі досягти вершин у своїй професії. Однак на практиці Успішна Помаранчева стадія не руйнує Конформістський Жовтий світ аж так, як на це претендує притаманний їй тип мислення. Потреба людей бути соціально успішними спонукає їх приймати соціальні норми тоді, коли їм це вигідно. Ті, хто домогся успіху, як правило, радо відтворюють норми соціальної стратифікації: вони переїзжать до елітних районів, приєднуються до закритих клубів та віддають своїх дітей до дорогих приватних шкіл. Люди, що мають такий тип мислення, часто скептично ставляться до релігійних обрядів; однак багато з них, не маючи особистої віри, зберігатимуть свою релігійну приналежність, якщо вона для них корисна (а також щоб перестрахуватися – на той випадок, якщо Страшний Суд таки настане).

Світогляд на цій стадії має міцне матеріалістичне підґрунтя – реальним є лише те, що можна побачити і торкнутися. Успішна Помаранчева парадигма з

підозрою ставиться до будь-якої форми духовності та трансцендентності, бо важко вірити у щось, що не може бути перевірене на практиці. Не обтяжене глибокими душевними питаннями, наше епо на цій стадії досягає піку у своєму домінуванні, коли ми інвестуємо його разом з усіма нашими надіями в досягнення успіху. У цьому матеріальному світі слово більше зазвичай розуміють як краще. Наше життя побудоване на переконаннях, що, досягши наступної мети (просування по службі, зустріч із супутником або супутницею життя, переїзд до нового будинку чи купівля нового автомобіля), станемо щасливими. На Помаранчевій стадії ми фактично живемо у майбутньому, переповнені безперервними думками про те, що маємо зробити для досягнення цілей, поставлених перед собою. Нам важко змусити себе повернутись у теперішній час, де ми можемо оцінити ті дарунки та свободи, що їх дало нам Помаранчеве мислення.

Помаранчеві компанії

Вуличні банди та мафія є сучасними прикладами Червоних компаній. Католицька церква, армія й державні школи – зразками Жовтих. Сучасні глобальні корпорації являють собою втілення Помаранчевих компаній. Виберіть будь-який з визначальних брендів нашого часу, скажімо, Walmart, Nike або Coca-Cola, і ви, ймовірно, назвете організацію, структура, методи та культура якої натхнено досягненнями Успішного Помаранчевого світогляду.

З погляду результатів, Жовті організації перевершували усе, про що Червоні організації не могли навіть подумати. Помаранчеві компанії піднялися на новий рівень, досягши вислідів абсолютно нового порядку, завдяки трьом додатковим відкриттям: новації, відповідальність і меритократія.

Помаранчеве відкриття № 1: новації

Як свідчить експеримент Піаже зі змішуванням рідин, люди на Помаранчевій стадії можуть жити у світі можливого – того, чого ще немає, але може з'явитися одного прекрасного дня. Вони можуть ставити під сумнів статус-кво і формулювати способи, що дозволять піднятися над ним. Не дивно, що лідери Помаранчевих компаній не втомлюються говорити, що зміни й новації – це не загроза, а можливість. Усі разом ці організації сприяли періоду безпрецедентних новацій, що підживлює масове створення багатства протягом двох останніх століть. Вони винайшли відділи, які не існували (і значною мірою, досі не існують) у Жовтих компаніях: наукові дослідження та розробки, маркетинг і управління продуктами. Жовті організації повністю управляються процесами, Помаранчеві – процесами та проектуванням.

Помаранчеві компанії зберігають піраміду як свою основну структуру, але вони пробили отвори у жорстких функціональних та ієрархічних кордонах за допомогою проектних груп, віртуальних команд, міжфункціональних ініціатив, інституту експертів і внутрішніх консультантів, що прискорюють комунікацію і сприяють розвитку новацій.

Помаранчеве відкриття № 2: відповідальність

У керівництві та стилі управління теж відбуваються ледь помітні, але глибокі зміни. Жовте «наказувати й контролювати» перетворилося на Помаранчеве «прогнозувати й контролювати». Усі мізки компанії залучаються до того, щоб запровадити якомога більше та швидше новацій, аніж конкуренти, позаяк саме це – кількість і швидкість упровадження новацій – стає конкурентною перевагою. Вагоміші частини організації повинні мати простір для маневру, а ще – повноваження для того, щоб думати й діяти. Це питання вирішується як управління за допомогою цілей. Вище керівництво формулює загальний напрям і доводить до відома підлеглих цілі та основні етапи для досягнення бажаного результату. Певною мірою керівництво не дбає про те, яким чином буде досягнуто цілей, доки їх досягають. Таке ставлення викликало народження цілої низки нині звичних процесів управління для визначення цілей (прогнозування) та подальших заходів (контроль), наприклад, стратегічне планування, середньострокове планування, річні цикли бюджетування, ключові показники ефективності й система збалансованих показників. Людми, що мають Успішний Помаранчевий світогляд, рухає матеріальний успіх. Не дивно, що Помаранчеві компанії винайшли безліч способів стимулювати мотивацію співробітників задля досягнення поставленої мети, зокрема оцінювання ефективності роботи, бонусні схеми, нагороди за якість, заохочення співробітників продажем акцій. Якщо сказати простіше, то там, де Жовті організації покладалися лише на батіг, Помаранчеві вигадали медяник.

Коли я віддаю міністру наказ, я залишаю за ним знайти засоби до його виконання.

Наполеон Бонапарт

Це справжній прорив, якщо дивитися на це з погляду свободи. Керівники та співробітники мають простір для реалізації своїх творчих здібностей і таланту, а також достатньо свободи, щоб вирішувати, як можна досягти своїх цілей, котрі зроблять працю значно цікавішою. А коли схеми стимулювання добре працюють (цілі особистості поєднуються з цілями організації), то часто ворожі стосунки між робітниками та керівництвом можуть згладжуватися, якщо ті й ті прагнуть взаємовигідних цілей.

Досвід показує, що, на жаль, Помаранчеві компанії не завжди додержують обіцянки працювати згідно з поставленою метою. Егоїстичні побоювання часто підривають добрі наміри. Візьмімо, приміром, ідею делегування частини повноважень униз заради прискорення новацій та заохочення співробітників. Це дійсно має значення для керівників, які працюють за Успішною Помаранчевою парадигмою. Однак на практиці страх лідерів поступитися контролем переважає їхню довіру до підлеглих, і вони й далі залишають за собою право ухвалювати рішення, котрі могли б віддати на розсуд тих, хто стоїть на нижчих щаблях ієрархії.

Або, наприклад, процес затвердження бюджету. Він встановлює цілі для кожного і є важливим фрагментом головоломки, який дає людям простір для маневрів. У принципі, це розумний підхід. Але кожен, хто брав участь у такому процесі, знає, як швидко він починає давати збої. Коли вище

керівництво просить відділи подати бюджетні запити, люди починають бідкатися – вони подають мінімально можливі очікування, щоб бути впевненими, що досягнуть своїх цілей і отримають бонуси. Коли цифри не стикуються, топ-менеджмент довільно встановлює високі цілі (щоб переконати акціонерів, що вони додержують свої обіцянки, і ті теж зможуть отримати свої бонуси). А люди внизу не мають іншого вибору, окрім як прийняти ці рішення. Замість відвертих дискусій про те, що є можливим, а що ні, люди обмінюються електронними таблицями з фіктивними прогнозами, продиктованими страхом невідповідності до потрібних цифр. Таким чином, бюджетний процес не здатен досягти однієї зі своїх основних цілей – змусити людей почуватися відповідальними та мотивованими.

Помаранчеве відкриття № 3: меритократія

Помаранчеві компанії взяли за основу революційний принцип меритократії. В принципі, будь-яка людина може рухатися вгору по сходах, і ніхто не приречений залишатися довіку на своїй посаді. Експедитор може стати генеральним директором, навіть якщо це жінка або людина, що належить до якоїсь меншини. Це значно розширює кадровий резерв, оскільки від самого початку всі мають шанси. Поширеною є думка, згідно з якою талант кожної людини треба розвивати і розмішувати в тому місці організаційної структури, де вона може зробити найбільший внесок у спільну справу. Перехід від стратифікованої Жовтої до меритократичної Помаранчевої стадії уможливив появу сучасної служби управління кадровим потенціалом та її арсенал процесів і методів, до числа яких належать оцінювання ефективності роботи, планування ресурсів, управління талантами, навчання керівництва і планування кар'єри.

Історичне значення ідеї меритократії важко переоцінити. Це прорив у соціальній справедливості. Вона дає людям змогу вибрати, принаймні теоретично, професію, що найкраще відповідає їхнім талантам і прагненням. При цьому люди часто не воліють довічно працювати на одному місці, що було вкрай важливим на попередній стадії. Люди беруть на себе відповідальність за управління своєю кар'єрою і розраховують на те, що змінюватимуть посади кожні кілька років, як усередині організації, так і за її межами, якщо це необхідно.

Моя філософія полягає в тому, що для того, щоб бути успішним, треба створювати образ успіху.

Бадді Кейн, «король нерухомості» з фільму «Краса по-американськи»

Меритократія також багато в чому покінчила із символами ієрархічної стратифікації. Обов'язкові мундири, що їх колись використовували, аби підкреслити свій ранг, поступаються місцем менш чіткому діловому костюму. Оскільки люди часто змінюють посади протягом кар'єри, зв'язок особистості з місцем роботи та рангом у ієрархічній піраміді слабшає. Замість цього, як правило, носять професійну маску. Кожен мусить завжди відповідати посаді: вдавати, ніби зайнятий важливою справою, але бути спокійним, компетентним і контролювати ситуацію. Раціональність ціниться понад усе; емоції, сумніви та мрії краще зберігати за маскою, тож ми не показуємо

своєї вразливості. Наша особистість більше не зливається з нашим рангом і посадою; замість цього вона пов'язана з нашою необхідністю мати вигляд компетентної й успішної людини, яка готова до подальшої кар'єри.

Якщо сувора уніформа в більшості організацій може вийти з моди, то ознаки статусу залишаються в силі. Старші менеджери мають просторі кабінети з великими вікнами, послуговуються зарезервованими місцями на парковці, літають першим класом і отримують інші щедрі привілеї, тимчасом як їхні підлеглі бігають на тренінги та гарують до знемоги у маленьких кімнатках. Привілеї добре поєднуються з меритократією: лідери мають найбільший вплив на успіх організації, тому повинні мати засоби для досягнення успіху. До того ж вони на це заслуговують. Якщо ви розумні і доволі наполегливо працюєте, то ці привілеї можуть дістатися й вам.

Компанії як машини

Успішно-Помаранчева парадигма розглядає компанії як машини – таке мислення є спадком редукціоністської науки та індустріальної доби. Інженерний жаргон, що ним описуємо організації, свідчить про те, наскільки глибоко (хоча часто й несвідомо) ми проводимо цю метафору в сучасному світі. Ми говоримо про облікові одиниці та рівні, показники на вході й на виході, ефективність і результативність, натиснути важелі та зрушити з мертвої точки, прискорення й гальмування, оцінити масштаб проблеми та визначити рішення, інформаційні потоки і вузькі місця, реінжиніринг і скорочення штатів. Керівники й консультанти проектуєть організації. Люди є ресурсами, які треба ретельно підігнати, ніби гвинтики в машині.

Зміни повинні бути заплановані, а потім ретельно здійснюватися згідно з планом. Якщо деякі з функцій машини є нижчими від очікуваного ритму, тоді, ймовірно, настає час для «м'якого» втручання – нерегулярного тимбілдіngu, який розглядають як мастило, що ним змащують шестерні.

Безособова машинна метафора також показує динамічну природу Помаранчевих компаній (порівняно з Жовтими, де організації уявляються як жорсткі, незмінні набори правил та ієрархій). Тут існує простір для енергії, творчості та новацій. У той самий час метафора машини вказує на те, що ці компанії, хоч би як вони були переповнені активністю, можуть усе ще сприйматись як мертві та бездушні.

Кожна парадигма має свій стиль керування, що відповідає її світогляду. Імпульсивна Червона потребує лідерів-хижаків, Конформістська Жовта – патерналістського авторитаризму. Відповідно до машинної метафори, Успішне Помаранчеве керівництво прагне дивитися на управління з інженерного погляду. Керівники на цій стадії, як правило, орієнтовані на досягнення цілей, зосереджені на розв'язанні реальних проблем, ставлячи завдання над відносинами. Вони цінують холодний розум і остерігаються емоцій; питання про сенс поставленої мети тут зайві.

Тіньові сторони Помаранчевої стадії

Як і у випадку з будь-якою новою парадигмою, чим яскравіше є світло, тим виразніша від нього тінь. Одною з таких тіней постає божевільна гонитва за

новим. Задовольнивши основні потреби людей, компанії все частіше намагаються створювати потреби, підживлюючи ілюзію того, що, чим більше маємо речей, які нам насправді не потрібні – більше майна, модного одягу, засобів для омолодження тіла, – тим щасливішими й ціліснішими ми почуватимемося. Ми чимраз частіше доходимо думки, що вагоміша частина цієї економіки, побудованої на сфабрикованих потребах, є руйнівною з фінансової та екологічної позиції. Ми досягли стадії, коли ганяємося за зростанням зарплати самого зростання, стану, що його в медицині називали б просто – раком.

Сьогодні все більше людей мають кошти для життя, але не мають сенсу жити.

Віктор Франкл

Ще одна тінь з'являється, коли успіх вимірюють виключно з погляду грошей і визнання. Коли беруть до уваги тільки зростання та прибуток, коли єдиним успішним життям є те, де ви досягли вершини, ми неодмінно відчуватимемо порожнечу. Криза середнього віку являє собою знакову хворобу Помаранчевих компаній: протягом 20 років ми граємо в успіх та щурячі перегони. І тепер ми розуміємо, що не зійдемо на вершину або що вершина – це не все, чого нам треба досягти в житті. У принципі, робота в Помаранчевих організаціях може бути засобом самореалізації та самовираження. Проте коли рік у рік геть усе зводиться до цілей і цифр, етапів та термінів, нових програм змін і міжфункціональних ініціатив, люди обов'язково шукатимуть відповіді на запитання про сенс усього цього і прагнутимуть чогось більшого.

З огляду на корпоративні скандали останніх років, можна додати, що найочевиднішою тінню сучасних організацій є індивідуальна та колективна жадібність. Невелике коло керівників обдаровує себе все більшими зарплатами; вони лобіюють в уряді вигідні для себе закони; підкуповують наглядові органи; дурять уряд, аби платити менше податків чи не платити їх узагалі, і нестямно поглинають компанії, щоб домінувати в галузі та зловживати своєю владою над постачальниками, клієнтами й співробітниками.

Плюралістична або Зелена парадигма[13 – Ця стадія відповідає «індивідуалістичній» у Левінджер та Кук-Гройтер, «індивідуалісту» в Торберта, «афіліативній» у Вейд, «FS» у Грейвза, «зеленій» за «Спіральною динамікою» та ін.; часто її називають просто постмодерном.]

Успішна Помаранчева парадигма замінює Жовту істину добра і зла на інший стандарт: що працює і що не працює. Плюралістичний Зелений світогляд вважає цю ідею занадто спрощеною. Життя є чимось більшим, ніж успіх або невдача. Ця парадигма добре розуміє тіньові сторони Помаранчевого світогляду над людьми та суспільством – одержимість матеріальним, соціальна нерівність, утрата спільності.

Плюралістична Зелена стадія дуже чутлива до людських почуттів. Вона наполягає на тому, що всі погляди заслуговують на однакову повагу. Вона

прагне справедливості, рівності, гармонії, співдружності, співпраці й консенсусу. Особистість, яка керується цим світоглядом, прагне бути частиною світу, сприяти розвитку щільних і гармонійних зв'язків з усіма. Помаранчева парадигма провіщала світоцентричну позицію, Зелена – хоче мати вигоду з цієї позиції. Кайдани умовностей мусять бути розбиті не лише на окремих особах – уся струнка система каст, соціальних класів, патріархату, інституційної релігії та інших структур має розвалитися. У промислово розвинених країнах наприкінці XVIII та у XIX ст. невелике коло людей, які керувалися Плюралістичним Зеленим світоглядом, почало відстоювати скасування рабства, звільнення жінок, відокремлення церкви від держави, свободу віросповідання й демократію. Кен Вільбер говорить про це так:

«З переходом до раціоналістичної та світоцентричної моралі ми бачимо підйом модерних визвольних рухів: звільнення рабів, жінок, недоторканих. Правильним стає не те, що правильно для мене, мого племені, моєї міфології чи релігії, а те, що є справедливим і правильним для всіх людей незалежно від раси, статі, каста або віросповідання.

І, таким чином, лише протягом століття, приблизно з 1788 до 1888 року, рабство опинилося поза законом й було усунуте з будь-якого раціоналістичного індустріального суспільства на землі. І в дотрадиційній/егоцентричній [Червоній], і у традиційній/етноцентричній [Жовтій] моралі рабство вважається за цілком прийнятне, оскільки рівна гідність поширюється не на всіх людей, а лише на представників вашого племені й раси або тих, які вірять у обраного вами Бога. Однак з посттрадиційної позиції рабство є просто неправильним, нестерпним...

З майже однакових причин ми бачимо підйом фемінізму та жіночого руху в культурному масштабі, що, як правило, починається... з публікації книжки Мері Волстонкрафт 1792 року; по суті, це поклало початок періоду численних визвольних рухів.

Демократія теж була радикальним нововведенням величезного масштабу. Стародавні греки не мали такого універсалізму. Згадаймо, що в грецьких "демократіях" кожен третій був рабом, жінки та діти були майже рабами; аграрне суспільство не може підтримувати емансипацію рабів».[14 – Незрідка в історії ми знаходимо ідеї, як-от демократія в Стародавній Греції, що були попереду свого часу, тобто попереду центру ваги розвитку людей у певний момент часу. Для того щоб процвітати, ці ідеї мусили чекати, доки їх наздожене еволюція, щоб забезпечити правильну «культурну утробу», як це називає американський філософ Річард Тарнас: «Виникає філософське питання: чому Коперниківська революція відбулась у XVI ст., за участі самого Коперника, і на початку XVII ст., коли жили Кеплер і Галілей? Чому цього не сталося раніше, коли ряд людей, які передували Копернику, висували гіпотезу про геліоцентричний Усесвіт та планетарну Землю? Є докази, що такі гіпотези висувалися за часів стародавніх греків та в Індії й ісламських культурах під час європейського Середньовіччя. Я думаю, це питання показує, до якої міри залежить зміна однієї парадигми на іншу від чогось більшого, ніж додаткові емпіричні дані, і більшого, ніж просто блискуча нова теорія, що використовує нову концепцію. Це дійсно залежить від набагато ширшого контексту, тому зерно потенційно потужної ідеї падає на зовсім інший ґрунт, із якого цей організм, ця концептуальна основа може

рости – в буквальному сенсі «концепція» росте у новому культурно-історичному лоні або матриці». (Richard Tarnas and Dean Radin, "The Timing of Paradigm Shifts," Noetic Now, January 2012.)]

Наприкінці XVIII та у XIX століттях лише невелика еліта керувалася цією Пліуралістичною Зеленою парадигмою, але вона мала потужний вплив на формування західного мислення. У XX столітті кількість прихильників цього світогляду неухильно зростала, а в контркультурних 1960 – 1970-х роках деякі люди сприйняли його з надмірним ентузіазмом. Якщо Помаранчева парадигма сьогодні переважає у бізнесі та політиці, то Зелена помітно наявна в постмодерністській академічній думці, у некомерційних організаціях, а також серед соціальних працівників і громадських діячів.

Люди, які сповідують цей світогляд, цінують стосунки вище за результати. Наприклад, якщо Успішна Помаранчева парадигма виступає за те, щоб униз спускалися рішення, ухвалені нагорі й засновані на об'єктивних фактах, висновках експертів та моделюванні, то Пліуралістична Зелена прагне, щоб процеси рухалися знизу вгору, а інформація збиралася від усіх, і намагається узгодити протилежні думки з метою в кінцевому підсумку досягти консенсусу. Помаранчевий світогляд оспівує рішучих керівників, тимчасом як Зелений наполягає на тому, що лідери повинні бути на службі в тих, кого вони ведуть. Його позицією є благородство – щедрість, чуйність та увага до потреб інших людей. Ця парадигма наполягає на тому, що у світлі нерівності, бідності та дискримінації, що й далі тривають у нашому світі, ми мусимо більше уваги приділяти життю, а не егоїстичній гонитві за кар'єрою та успіхом.

Утім, ця стадія має свої очевидні суперечності. Вона стверджує, що до всіх позицій треба ставитись однаково, і опиняється в незручному становищі, коли інші зловживають цією толерантністю, висуваючи нетерпимі ідеї. На братерські обійми Зеленої стадії нечасто відповідають тим самим Червоний егоцентризм, Жовта впевненість у тому, що так і має бути, та Помаранчеве презирство до того, що вважається ідеалізмом. Зелене ставлення до наявних правил є неоднозначним і суперечливим: правила завжди закінчуються сваволею й несправедливістю, але усунути їх із життя повністю недоцільно, бо це відчинить двері зловживанням. Зелена стадія є потужною як парадигма для руйнування старих структур, але у ході вироблення справжніх альтернатив вона, як правило, малоефективна.

Зелені компанії

Прихильників Пліуралістичної Зеленої стадії тривожить влада та ієрархія. В ідеалі їм хотілося б повністю покінути з обома. Деякі з них намагалися вдатися до цього радикального кроку – відкинути Жовту і Помаранчеву моделі й почати з чистого аркуша. Якщо нерівність у владі призводить до того, що ті, хто нагорі, правлять тими, хто знизу, скасуємо ієрархію і даймо кожному однаково владу. Зробімо так, щоб усі співробітники володіли компанією, маючи рівні частки, а всі рішення ухвалюватимемо на підставі консенсусу, щоб ніхто не обіймав керівних посад (або, в разі необхідності,

працювати зі змінним керівництвом). Декотрі радикальні експериментатори намагалися створити нове майбутнє саме в такий спосіб; наприклад, кооперативний рух наприкінці XIX та на початку XX століття (що виник у відповідь на кричущу нерівність, спричинену промисловою революцією) або комуни 1960-х років (натхненні контркультурою тих часів). Озираючись назад, ми знаємо, що ці крайні форми організацій, побудованих за зрівняльним принципом, так і не досягли значного успіху протягом тривалого періоду часу.[15 - У корпоративному секторі робітничі кооперативи так і не здобули значної підтримки. Ті, що існують, часто працюють на основі комбінації Помаранчевих та Зелених методів. Однією з найбільш часто цитованих історій успіху є історія Mondragon - конгломерату кооперативів, заснованих у баскському місті з такою самою назвою в Іспанії (близько 250 компаній, де працюють приблизно 100 тисяч осіб, з обігом близько 15 мільярдів євро). Усі кооперативи перебувають у повній власності співробітників. Керівники - виборні; відмінності в заробітній платі менші, ніж в інших місцях (але все одно значні - 9:1 чи більше); тимчасові робітники не мають права голосу, що створює дворівневу спільноту, де одні є «рівніші» за інших. У галузі освіти є кілька моделей шкіл, які не мають владних структур дорослих над дітьми; перш за все, це британська школа-пансіон Summerhill, заснована в 1920-і роки. Тут практикується радикальна форма демократії, де, серед інших відмінностей, учні та дорослі мають однакове право голосу, а уроки не є обов'язковими. В інституційній сфері безліч наднаціональних органів - Організація Об'єднаних Націй, Європейський Союз, Світова організація торгівлі тощо - мають механізми прийняття на найвищому рівні, які принаймні частково сформовані за Зеленими принципами, як-от демократичне або одностайне голосування та змінне головування. Цих Зелених принципів важко дотримуватися, тож заможніші й могутніші країни вимагають і зрештою домагаються більших повноважень під час голосування (часто навіть приховане, якщо не відкрите право вето). Центральний апарат таких установ здебільшого працює як Жовті організації.] Досягти консенсусу серед великих груп людей - справа тяжка за своєю природою. Вона майже завжди завершується виснажливою балаканиною і зрештою заходить у глухий кут. І тоді за лаштунками починаються інтриги, спрямовані на те, щоб справа зрушила з місця. Від влади не можна просто відмахнутися. Вона мов Гідра: відітніть їй голову - і звідкись знову з'явиться ще одна.

Крайній егалітаризм довів свою безвихідність. Однак Зелена стадія, як і попередні, теж досягла своїх успіхів у моделюванні організацій, додавши три відкриття до Помаранчевої моделі. Деякі з найвідоміших і найуспішніших компаній останніх десятиліть - наприклад, Southwest Airlines, Ben & Jerry's, The Container Store - працюють на основі Зелених методів та культури.

Зелене відкриття № 1: делегування повноважень

Зелені компанії зберігають меритократичну ієрархічну структуру Помаранчевих, але ухвалення більшості рішень доручають пересічним виконавцям, які можуть виносити далекосяжні рішення без схвалення керівництва. Люди «на передовій» безпосередньо стикаються з величезною кількістю дрібних щоденних проблем: саме тому їм довіряють приймати рішення, бо з цим вони можуть упоратися краще, ніж експерти, які дивляться на ситуацію здалеку. Приміром, наземні підрозділи Southwest Airlines

відомі тим, що мають повноваження шукати творчі рішення для пасажирських проблем, тимчасом як їхні колеги з більшості інших авіакомпаній не мають права відходити від зводу правил.

Забезпечення децентралізації та делегування повноважень у широких масштабах – нелегка справа. По суті, керівників вищої та середньої ланки просять поділитися владою і відмовитися від певного контролю. Компанії виявили: щоб таке рішення спрацювало, їм треба дуже чітко обумовлювати, чого вони очікують від вищого й середнього керівництва. Зелені лідери не мусять просто неупереджено розв'язувати проблеми (як у Помаранчевих організаціях), вони повинні бути лідерами, які готові служити, дослуховуючись до своїх підлеглих, уповноважуючи їх на прийняття рішень, мотивуючи та розвиваючи їх. На те, щоб допомогти людям стати саме такими лідерами, витрачається чимало часу і зусиль:

- Кандидати на керівні посади проходять сувору перевірку свого мислення й поведінки: чи готові вони ділитися владою? чи будуть вони керувати зі смиренням?
- Зелені компанії часто виділяють непропорційно велику частку свого бюджету на тренінги для щойно призначених менеджерів, воліючи навчити їх мислення й навичок керівників-служителів.
- Менеджери оцінюються за методом «360 градусів» (опитування безпосереднього оточення співробітника), що робить босів відповідальними перед своїми підлеглими.
- У деяких новаторських компаніях керівників призначають не згори, а знизу: підлеглі обирають собі боса, проводячи співбесіди з потенційними кандидатами. [16 – Ця практика стала відомою завдяки Semco, бразильській фірмі-виробнику, коли книжка, що описувала виробничі процеси цієї компанії, стала бестселером (Maverick, Ricardo Semler). Протягом десятиліть нею послуговується В. Л. Гор (відома компанія Gore-Tex). Цей метод уже поширюється в стартапах Силіконової долини та інших місцях. Англійська тренінгова компанія Харру впровадила цей процес «із родзинкою»: у людей є два менеджери. Один з них відповідає за питання про сенс діяльності (створення напрямку, ухвалення рішень) і призначається згори, а інший – за питання щодо управління (коучинг, стимулювання, підтримка) і обирається самими працівниками (докладніше інформацію дивіться в книжці The Happy Manifesto, Henry Stewart).] Така практика у природний спосіб впливає на те, щоб менеджери виступали як керівники-служителі.

Зелене відкриття № 2: ціннісно-орієнтована культура та мета, що надихає

Потужна, спільна культура – це клей, що тримає такі організації вкупі. Рядовим співробітникам довіряють ухвалювати правильні рішення, керуючись цілою низкою спільних цінностей, а не грубезною книгою правил і настанов.

Культура ість стратегію на сніданок.

Пітер Дракер

Дехто розчарувався й кепкує з поняття «спільні цінності». Це відбувається тому, що Помаранчеві компанії дедалі дужче захоплюються певною модою: вони визначають певний набір цінностей, розміщують його на стінах офіса та на своєму веб-сайті, а потім щоразу нехтують його, коли він впливає на показники прибутку. Проте в Зелених компаніях, де керівництво серйозно ставиться до поняття спільних цінностей, ви зустрінете неймовірно живу атмосферу, у якій співробітники відчують, що їх поцінують і довіряють робити внесок у розвиток організації. Наслідки часто бувають разючими. Схоже, дослідження показують, що компанії, керовані цінностями, можуть випереджати своїх колег із значним відривом.[17 - Перше велике дослідження датується 1992 роком, коли професори бізнес-школи Гарварду Джон Коттер і Джеймс Гескетт вивчили цей зв'язок у книзі *Corporate Culture and Performance* («Корпоративна культура та продуктивність»). Вони з'ясували, що компанії з потужною корпоративною культурою і менеджерами/працівниками, які наділені повноваженнями, перевершили інші компанії за рівнем зростання доходу (в 4 рази), підвищенням цін на акції (у 8 разів) та зростанням чистого прибутку (більше ніж у 700 разів) протягом 11 років, розглянутих у дослідженні. Більш недавнє дослідження, що його здійснили Радж Сайсодія, Джаг Шет та Девід Б. Вульф і виклали у, можливо, визначальній книзі для Зеленої організаційної моделі - «Фірми, котрі несуть симпатію. Як компанії світового класу отримують прибуток від пристрасної й мети» (*Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*), - дійшло аналогічних висновків 2007 року. «Фірми, які несуть симпатію», що їх вивчали автори, домоглися кумулятивного доходу для акціонерів у 1,025 % за 10 років, котрі передували дослідженню, порівняно з 122 % для індексу S&P 500. З методологічної позиції, до цих результатів слід було б ставитися з певним сумнівом. Є очевидна помилка відбору, оскільки за взірць брали лише видатні організації, від котрих можна було сподіватися, що вони перевершать аналогічні компанії. Опорний показник індексу S&P 500 не коригувався залежно від галузі, розміру компаній та інших критеріїв. Окрім того, разом з організаційною моделлю не були відсіяні інші критерії - такі, як патенти, інноваційні бізнес-моделі, а також використання активів, - що могли б пояснити чудовий результат. Остання книжка Раджа Сайсодія, написана спільно із Джоном Маккі, має цілий розділ з посиланнями на аналогічні дослідження, до яких можуть звернутися зацікавлені читачі. Будь-яке дослідження, намагаючись робити такі загальні висновки, як те, що одна організаційна модель дає кращі результати за іншу, неодмінно наразиться на методологічні дискусії (а на принциповому рівні може викликати сумніви щодо використання прибутковості акцій чи зростання як основного показника для оцінки успіху, як то чинять автори більшості таких досліджень). Можливо, безпосередній досвід у кінцевому підсумку має вагомніше значення, ніж академічні висновки. Кожен, хто проведе час у таких компаніях, як Southwest Airlines або Container Store, повернеться переконаним, що наділені повноваженнями працівники компаній, що керуються цінностями, будуть перевершувати за середньою продуктивністю своїх колег, які працюють у більш традиційних умовах.]

У багатьох випадках Зелена організація ставить у центрі своєї діяльності мету, що надихає. Southwest Airlines вважає себе не просто за транспортну компанію - вона позиціонує себе як бізнес «свободи», який допомагає клієнтам потрапити у місця, де вони ніколи не побували б, якби не низькі

тарифи Southwest Airlines. Ben & Jerry's теж опікуються не лише морозивом, а й землею та довкіллям.

У Помаранчевих компаніях усім керують стратегія та її виконання. У Зелених – першорядне значення має культура організації. Керівники Зелених компаній твердять, що їхнім найпершим завданням є розвиток культури і спільних цінностей. Акцент на культурі ставить у центр організації управління персоналом. Директор з персоналу часто є впливовим членом вищого керівництва і радником генерального директора. Він очолює великий штат співробітників, що розподіляє значні інвестиції у процеси, орієнтовані на працівників, як-от тренінги, культурні ініціативи, оцінювання персоналу за методом «360 градусів», планування наступності та обстеження морального духу персоналу.

Зелене відкриття № 3: збільшення кількості зацікавлених сторін

Помаранчевий світогляд вважає, що компанії мусять діяти згідно з поглядами акціонерів. Першочерговим завданням керівництва (а на думку декого – єдиним) є збільшення прибутку інвесторів. Посилання на «невидиму руку ринку» Адама Сміта часто використовують, щоб пояснити, як від цього у довгостроковій перспективі виграють усі інші акціонери. Зелені організації наполягають на тому, що серед зацікавлених сторін не повинно бути такої ієрархії. Компанії відповідають не тільки перед інвесторами, а й перед менеджментом, співробітниками, клієнтами, постачальниками, місцевими громадами, суспільством загалом та довкіллям. Завдання керівництва полягає у тому, щоб досягти правильного компромісу, за умов якого усі зацікавлені сторони процвітатимуть.

Кожна велика організація сьогодні має опублікувати звіт про корпоративну соціальну відповідальність. Зелені компанії потрактовують свою соціальну відповідальність як невід'ємну частину бізнесу, на противагу своїм Помаранчевим колегам, котрим такі звіти часто здаються зобов'язаннями, що відвертають від справи. Соціальна відповідальність часто є підґрунтям їхньої місії і тим самим забезпечує їх мотивацією, що спонукає запроваджувати зміни і ставати кращими корпоративними громадянами. Зелені компанії працюють зі своїми постачальниками в країнах, що розвиваються, з метою поліпшити місцеві умови праці та запобігти дитячій праці; вони намагаються зменшити викиди вуглекислого газу та використання води; намагаються зробити все, щоб їхня продукція перероблялась, і зменшують обсяги упаковки. Лідери Зелених компаній стверджують, що рішення, прийняте з увагою до позиції геть усіх зацікавлених сторін, може обійтися дорожче, але в довгостроковій перспективі дасть вищий прибуток усім учасникам, зокібна й акціонерам.

Родина як керівна метафора

Успішний Помаранчевий світогляд бачить організації як машини, натомість панівною метафорою у Пліуралістичних Зелених компаніях є родина. Послухайте лідерів Зелених організацій – і ви неодмінно помітите, як часто ця метафора спливає в тій чи тій формі: співробітники є частиною однієї родини, вони тримаються разом, готові допомагати одне одному і стати одне за одного. У Southwest Airlines одним з восьми приписів для співробітників

е «прийняти сім'ю Southwest Airlines», що демонструє «душу служителя». DaVita, провідний оператор діалітичних центрів, який дуже послідовно застосовує Зелені організаційні принципи та методи, [18 – Стенфордське бізнес-дослідження компанії DaVita 2006 року – дуже цікава книжка та хороше джерело інформації для читачів, котрі бажають поринути у детальніше вивчення Зелених організаційних принципів та методів.] вживає іншу метафору. Попри свої великі розміри, компанія називає себе Селом, а власних співробітників, яких налічується 41 тисяча, – громадянами. Штаб-квартира компанії відома як Casa DaVita (іспанською «Дім DaVita»), тимчасом як Кент Тірі, очільник і головний виконавчий директор (якому приписують рятунок компанії від фактичного банкрутства 1999 року і її нинішній успіх, що став можливим завдяки запровадженій ним Зеленій культурі), згадується як сільський голова.

Від Червоної до Зеленої: співіснування організаційних моделей

Компанії, як ми їх знаємо, є дуже недавнім явищем. Більшу частину історії нашого виду ми дбали за полювання та збиральництво, і можна сміливо припустити, що ці заняття не мали нічого спільного з перевантаженою поштовою скринькою й виснажливими засіданнями з питань бюджету. З історичного погляду, ми відносно нещодавно перейшли до віку хліборобства, і навіть тоді організації нечасто виходили за межі родинних структур. Це сталося лише під час промислової революції, коли почали використовувати значну частку людських ресурсів. Менеджмент як галузь наукового дослідження, по суті, розквітнув лише в останні 50 років.

Коли ми кладемо послідовні стадії людського та організаційного розвитку на часову шкалу, результат вражає. Еволюція, схоже, прискорюється, і прискорюється все швидше. Якщо ця тенденція триватиме, ми, ймовірно, зможемо побачити появу однієї або двох нових стадій після Зеленої ще за нашого життя.

Ця ілюстрація показує ще одне цікаве явище: досі ніколи в історії людства не існувало в той самий період стільки людей, які керуються такою кількістю різних парадигм. Це стосується також організаційних моделей: якщо придивитися, то в одному місті можна знайти Червоні, Жовті, Помаранчеві й Зелені організації, що існують поруч.

Якщо широко узагальнити, то можна впевнено сказати: в розвинених суспільствах Імпульсивні Червоні організації зберігаються тільки на периферії легальної діяльності. Конформістські Жовті й досі помітно наявні в урядових установах, армії, релігійних організаціях та державних школах. Успішна Помаранчева парадигма домінує у бізнес-корпораціях – від Уолл-

стрит до Мейн-стрит. Плюралістичні Зелені методи дедалі більше втручаються не лише у світ некомерційних організацій, а й у бізнес. У таблиці нижче наведено ці чотири організаційні моделі, їхні досягнення та керівні метафори. Це показує поточний стан справ, з якого видно, що може з'явитися нова модель.

Розділ 1.2. Про етапи розвитку

У перебуванні на вищому рівні розвитку, по суті, немає нічого «кращого», так само, як підліток не є «кращим» за дитину, котра вчиться ходити. Однак факт залишається фактом: підліток спроможний зробити більше за малюка, бо він або вона здатен до складніших способів мислення, ніж маленька дитина. Будь-який рівень розвитку є нормальним; питання в тому, чи добре він годиться для виконання завдання, що його маємо під рукою.

Нік Петрі

Зараз у нашому дослідженні буде доцільно зробити паузу, перше ніж ми почнемо говорити про Еволюційний Бірюзовий – наступний етап розвитку людської свідомості. Аби уникнути непорозуміння, нам потрібні деякі пояснення, щоб ліпше зрозуміти процес еволюції. Часом, коли люди вперше розкривають для себе поняття послідовних етапів еволюції людства, вони настільки захоплені цим відкриттям, що, як правило, вживають його безсистемно, надміру спрощуючи реальність, щоб вона відповідала моделі. В інших воно викликає протилежну реакцію: їм некомфортно з моделлю, якою можна послуговуватися з метою чіпляти на людей ярлики та «класти» їх у різні коробки.

Спочатку позбудьмося одного потенційного непорозуміння, а саме – думки, яка змушує людей почуватися незручно. Думки про те, що послідовні етапи розвитку можуть означати, що якісь люди чимось є кращі за інших. Це занепокоєння обґрунтоване. Як людська раса, ми завдали одне одному чимало шкоди колоніалізмом, рабством, расизмом і статевою дискримінацією, котрі відбувалися під гаслом, що одна група «краща» за іншу.

Людська свідомість розвивається в послідовних стадіях; неможливо відкинути величезний масив доказів, що свідчать на користь цієї реальності. Проблема полягає не в реальності стадій, а в тому, як ми бачимо ці сходинки. Ми створюємо собі проблему, вважаючи, що пізніші стадії чимось є «кращі» за ранні; набагато кориснішою була б інтерпретація їх як «більш складних» способів взаємодії зі світом. Наприклад, особистість, яка керується Плюралістичним Зеленим світоглядом, може об'єднати конфліктні позиції людей, на що особа з Імпульсивними Червоними поглядами, скоріше за все, не здатна. Водночас, кожен рівень має свої власні світлі й темні боки,

корисні і шкідливі прояви. Наприклад, Помаранчевий модернізм завдає планеті такої шкоди, на яку не здатні були попередні стадії.

Уникнути засудження тих чи тих стадій можна і визнавши, що кожна з них добре пристосована до певних умов. Якби ми були охоплені громадянською війною і головорізи нападали на кожен будинок, Імпульсивно-Червона парадигма стала б найкращим способом мислення й дій для самозахисту. З іншого боку, в мирний час у постіндустріальному суспільстві Червона парадигма вже не така ефективна, як декотрі з пізніших стадій.

Складність людської еволюції

Обговорення етапів та кольорів – це тільки абстракція реальності, так само як географічна мапа являє собою лише спрощене зображення території; воно створює певні грані, що полегшують розуміння складної базової дійсності, але не може претендувати на її повне відображення. У попередньому розділі ми з вами здійснили стрімку подорож людською еволюцією, і під час послідовного опису етапів я, можливо, створив враження, що люди (або навіть цілі суспільства) чітко діють лише за певною парадигмою. Дослідження показують – і це прекрасно! – що ми, людські істоти, є дивовижно складні й нас не можна звести до одного етапу:

- Кожна парадигма включає в себе попередню і виходить за її межі. Таким чином, якщо ми навчилися працювати, скажімо, в Успішній Помаранчевій парадигмі, то ще маємо здатність діяти й у Конформістській Жовтій, і в Імпульсивній Червоній. Деякою мірою слушним є навіть протилежне: будучи оточеними людьми, що перебувають на пізнішій стадії, наприклад, Плюралістичній Зеленій, ми могли б тимчасово відтворювати Зелену поведінку, навіть якщо не інтегрувалися до цієї стадії.
- Є багато аспектів людського розвитку – когнітивні, моральні, психологічні, соціальні, духовні тощо, і нам не обов'язково зростати в них усіх однаковою мірою. Наприклад, ми можемо засвоїти Помаранчеві когнітивні здібності й запустити новаційний бізнес, але з духовного боку сповідувати Жовті християнські фундаменталістські цінності.

З цих причин мене аж пересмикує, коли чую, як кажуть, що хтось є Зелений, Помаранчевий або Жовтий. У найкращому випадку, можемо сказати (і я доклав усіх зусиль, щоб дотримуватися цього словника), що в певний момент людина «керується» парадигмою певного типу. Дон Бек, учень психолога розвитку Клера Грейвза, вживає проникливу аналогію: якщо еволюція – це музика, то етапи розвитку являють собою ноти, які звучать з певною частотою. Людські істоти в такому випадку – це струни, здатні грати багато різних нот. Діапазон нот, що їх вони спроможні грати, залежить від діапазону навантажень, до яких вони навчилися пристосовуватися.

Також візьмемо до уваги, що люди, які перебувають на тій самій стадії (або грають ті самі ноти), можуть бачити світ геть зовсім по-різному, попри те, що мають схожі когнітивні, моральні або психологічні характеристики. Правий ортодоксальний християнин і лівий профспілковий лідер можуть

оперувати тією самою безліччю Жовтих Конформістських догм, але майже в кожному питанні доходять до протилежних висновків. Показний комерсант із Уолл-стрит, учений-інтроверт та модний дизайнер-графік не знайдуть спільних тем, хоч усі троє, ймовірно, дивляться на світ крізь Успішні Помаранчеві лінзи. Ми можемо розвиватися вертикально, інтегруючись до поглядів пізнішої стадії, але так само маємо і простір для горизонтального розвитку – скажімо, від нетерпимих та недалеких до шляхетних і відкритих поглядів Жовтої парадигми.

Зміна стадій

Що спонукає людину відкритися пізнішому, більш складному етапові розвитку свідомості? Згідно з дослідженнями, спусковим гачком для вертикального зростання завжди виступає великий життєвий виклик, з яким не можна впоратися, маючи нинішній світогляд. Стикнувшись із такою проблемою, ми можемо вибрати один із двох підходів: дорости до складнішого погляду на світ або спробувати не зважати на проблему, часом ще дуже чіпляючись за наявний світогляд (ба навіть скочуючись до заспокійливої простоти попередньої стадії).

Кожен виклик, з яким ви стикаєтеся в житті, – це роздоріжжя. У вас є вибір, яким шляхом іти далі – назад, уперед, капітуляція або перемога.

Іфені Енох Онуога

Візьмімо перехід від Конформістського Жовтого до Успішного Помаранчевого світогляду. Коли людина відчуває свою вірність кільком групам (наприклад, сім'я, друзі, робота, церква) і норми двох чи більше з наведених груп заходять у конфлікт, конформістський світогляд вичерпує себе. Ніщо не може бути правильним і хибним водночас. У відповідь можна вибрати один з наборів переконань і залишитися з однією групою, зрікшись інших, або почати ставити під сумнів справедливість наявних правил.

Когнітивно, психологічно та морально перехід до нового етапу є справжнім подвигом. Потрібна неабияка мужність, щоб відкинути старі істини та почати експериментувати з новим світоглядом. Деякий час усе може здаватися непевним і заплутаним. Може з'явитися й відчуття самотності, оскільки інколи у процесі переходу ми можемо втратити близькі взаємини з друзями й родичами, котрі більше не можуть розраховувати на нас. Дозрівання до нової стадії свідомості – це завжди дуже особистий, унікальний і дещо таємничий процес. Тут не може бути жодного примусу. Нікого не можна змусити розвинути свою свідомість, навіть із добрими намірами. Це сувора істина для тренерів та консультантів, які бажають допомогти керівникам організацій прийняти більш складний світогляд, лише спираючись на силу переконання. Що можна зробити, то це створити середовище, сприятливіше до переходу на нові стадії. Коли хтось перебуває в оточенні однодумців, які вже бачать світ під більш складним кутом зору, у середовищі, достатньо безпечному для залагодження внутрішніх конфліктів, шанси, що ця людина

зробить стрибок у розвитку, є набагато вищими.[19 - Встановлено, що ознайомлення людей з теорією розвитку, з поняттям про еволюційний розвиток свідомості, також допомагає їм зробити стрибок на інший щабель. Дослідження свідчать, що допомагають і такі інтроспективні заходи, як медитація.]

Застосування стадій розвитку до компаній

Щоб уникнути надмірних спрощень, нам слід бути обережними у застосуванні теорії розвитку і щодо компаній. Іноді мене питають: «Якого кольору та чи та організація?» Я завжди спочатку обережно поясню, що я маю на увазі, коли говорю про компанії, які працюють на певній стадії, наприклад, Жовті, Помаранчеві чи Зелені: я маю на увазі системи і культуру, а не людей. Якщо ми подивимося на структуру компанії, її методи й елементи її культури, то в цілому можемо помітити, яким світоглядом їх обумовлено. До прикладу візьмімо тему оплати праці:

- Якщо бос може вільно, ні сіло ні впало, ухвалити рішення про підвищення чи зниження платні, він дотримується Імпульсивної Червоної парадигми.
- Якщо зарплати фіксовані й визначаються рівнем людини в ієрархії (або дипломом про її освіту), це схоже на Конформістський Жовтий світогляд.
- Система, яка підкреслює індивідуальні стимули, якщо люди досягають заздалегідь поставлених цілей, імовірно, пов'язана з Успішним Помаранчевим світоглядом.
- Акцент на бонусах для усієї команди відповідає Плюралістичній Зеленій парадигмі.

Коли ви приймаєте певну методику, ви приймаєте і філософію управління, яку вона втілює.

Клей Ширкі

Коли ми дивимося крізь оцей фільтр не тільки на оплату праці, а й на всю структуру, методи та культуру компанії, то виявляємо, що вони не розкидані у довільному порядку серед стадій і кольорів, а групуються навколо центру тяжіння – стадії, що визначає більшість методів організації. Саме цей центр тяжіння я маю на увазі, коли кажу, наприклад, про Помаранчеву компанію. Щоб було більш зрозуміло, я, говорячи про «Помаранчеву компанію», не натякаю на те, що геть усі щоденні взаємодії у цьому робочому просторі узгоджуються з Успішною Помаранчевою парадигмою або що всі люди в ньому досягли насамперед Помаранчевого світогляду і керуються ним. Такого ніколи не буває. У будь-який момент часу різні люди будуть працювати, маючи різні погляди у своїй щоденній роботі. Термін

«Помаранчева кампанія» означає, що велику частину структури, методів і процесів компанії формує Успішна Помаранчева парадигма.

У великих компаніях певні підрозділи чи ділянки можуть мати інший центр тяжіння, ніж решта організації. Типовий приклад: штаб-квартира великої транснаціональної компанії може працювати здебільшого за Помаранчевими методами, тимчасом як деякі з заводів занурені у Жовтий світогляд. Тому ми завжди мусимо бути обережними і не спрощувати, а розуміти, чого стосуються й не стосуються ці навички.

Сила тяги керівництва – донизу і вгору

Що визначає стадію, на якій працює організація? Це, як правило, стадія, що через неї керівництво сприймає світ. Свідомо чи несвідомо, лідери вводять у структуру організації, її методи та культуру те, що має для них сенс, що відповідає їхньому способу взаємодії зі світом.

Це означає, що компанія не може розвиватися поза межами тієї стадії розвитку, на якій перебуває керівництво. Практика визначення набору спільних цінностей та затвердження місії є вдалою ілюстрацією. Оскільки ця практика дуже поширена, лідери у Помаранчевій організації все більше відчують потребу в робочій групі, яка б представляла місію та спільні цінності. Однак увага до цінностей і місії має сенс лише в рамках Пліуралістичної Зеленої парадигми. У Помаранчевій – мірилом для рішень є успіх: оберімо те, що дасть нам виторг або прибуток. У Помаранчевих компаніях керівництво може просторікувати про цінності, але коли доходить до справи і лідерам треба обирати між прибутками й цінностями, вони очікувано виберуть перше. Вони не можуть підтримувати методи й культуру (в цьому випадку, ціннісно-орієнтовану), що пов'язані з більш пізньою стадією розвитку. [20 – Це явище знайоме нам зі сфери політики: автократичні правителі, які діють на основі Червоної або Жовтої парадигми, часто відчують доконечну потребу на словах дотримуватися демократичних (Помаранчево-Зелених) ідей, але на фундаментальному рівні не приєднуються до демократичних принципів і методів. Коли демократія загрожує їхній владі, вони реагуватимуть у спосіб, що узгоджується з їхньою парадигмою (застосовувати агресію, прагнучи лишитися при владі), а не так, як цього вимагає демократія (піти, привітавши переможця).]

Коли ви змінюєте спосіб дивитися на речі, вони змінюються самі.

Вейн Даер

Тяжіння лідерів до їхньої стадії розвитку свідомості відбувається в двох напрямках: вони можуть тягнути «назад» методи з пізніших стадій (що робить їх неефективними, як у попередньому прикладі), але можуть і здійснювати сильний рух «уперед». Запроваджувані ними структура, методи та культура можуть допомогти співробітникам адаптуватися до складніших парадигм, до котрих вони, як люди, ще не в повній мірі інтегровані. Наприклад, я

менеджер середньої ланки, який розглядає світ здебільшого з Конформістської Жовтої позиції. Мій природний стиль поведінки з підлеглими – це дуже ієрархічні стосунки, коли я детально вказую їм, що робити і як робити. Тепер припустимо, що я працюю в Зеленій організації, де мої керівники наполягають, щоб я розширив повноваження моїх підлеглих. Навколо себе я бачу, як інші менеджери віддають підлеглим більшу свободу дій. Двічі на рік я дістаю оцінку за методом «360 градусів», що включає опитування моїх безпосередніх підлеглих, з якого я дізнаюся, наскільки ефективно впорався з делегуванням повноважень (а це може вплинути на мою винагороду); кожні 6 місяців я повинен сидіти зі своєю командою і обговорювати, наскільки добре ми відповідаємо життєвим цінностям компанії (які включають у себе розширення прав і можливостей). При такому сильному впливі Плюралістичної Зеленої культури й методів я, швидше за все, підтримаю деякі Зелені управлінські навички та поведінку. Середовище тягтиме мене вгору, змушуючи діяти за допомогою більш складних методів, аніж ті, якими я користувався б, виходячи з власних поглядів. І достеменно так само, можливо, з часом, коли я буду готовий до цього, середовище допоможе мені зрости і по-справжньому інтегруватися в цю парадигму.

Це справжній геній організацій: вони можуть підняти групи людей вище від їхніх сил та можливостей, щоб ті досягли результатів, яких вони ніколи не досягли б самотужки. Це прозріння є обнадійливим у час, коли нам потрібна свідомість Зелених і Бірюзових Компаній, щоб почати зцілювати світ від ран модернізму.

Розділ 1.3. Еволюційна Бірюзова модель

Найбільш захопливі відкриття ХХІ століття стануться не завдяки технологіям, а завдяки розширенню розуміння того, що означає бути людиною.

Джон Нейсбітт

Наступна стадія еволюції людини відповідає рівню «самоактуалізації» за Маслоу; її називають по-різному – Інтегральною або Бірюзовою.[21 – Ця стадія відповідає «інтегральній» у Гебсера, «інтегрованої» у Левінджер, «конструктивно-свідомій» у Кук-Гройтер, «інтеріндивідуальній» у Кігана, «стратег» та «алхімік» у Торберта, «AN» у Грейвза, «жовтій» за «Спіральною динамікою», «самоактуалізації» у Маслоу, «автентичній» у Вейд та ін.; часто згадується як «інтегральна».] Ця стадія є останньою у визначеній ним ієрархії потреб (хоча пізніше він натякнув на ще одну стадію – «самоперевершення»), а інші дослідники та мислителі з неабиякою часткою впевненості припустили, що еволюція не зупиниться на досягнутому (у додатку 2 наведено стислий опис подальших стадій). У будь-якому випадку Маслоу й інші автори погоджуються, що перехід від Зеленої до Бірюзової стадії є особливо важливим у розвитку людства – до такої міри, що Грейвз, а слідом за ним і інші автори вживають термін «перший ешелон» свідомості, позначаючи ним усі стадії, що передували Зеленій, і термін «другий ешелон» – для наступних стадій, починаючи з Бірюзової. З погляду усіх стадій «першого ешелону» лише їхній світогляд є єдино правильним, а інші люди

небезпечно помиляються.[22 - Якщо спростити ще дужче: люди, які бачать світ по-іншому, - слабаки, з яких треба зискувати (Червона стадія); еретики, котрих треба повернути на істинний шлях (Жовта); ідіоти, які не знають, як грати успішно (Помаранчева); нетолерантні люди, що не дадуть усім право голосу (Зелена).] Люди, які переходять до Бірюзової стадії, вперше здатні сприйняти, що існує еволюція свідомості, що є певний імпульс розвитку, який рухається до складніших та витонченіших способів взаємодії зі світом (звідси і прикметник «еволюційний», що його я вживатиму на позначення цієї стадії).

[На Бірюзовій стадії] його стає більше ніж змінною, та менше ніж абсолютною величиною.

Вільям Торберт

Приборкання страхів его

Кожен перехід відбувається, коли ми здатні досягти вищого погляду, з якого бачимо світ у ширшій перспективі. Подібно до того як риба вперше бачить поверхню води, коли вистрибує з неї, досягнення нового погляду вимагає від нас відчужитися від чогось, що нас досі оточувало. Наприклад, перехід до Конформістської Жовтої парадигми відбувається тоді, коли людина, яка керується Імпульсивним Червоним світоглядом, засвоює правила, що дозволяють їй відійти від імпульсивного задоволення власних потреб; перехід до Успішної Помаранчевої парадигми відбувається, коли Жовта особистість відокремлює себе від групових норм. Перехід до Еволюційної Бірюзової стадії можливий, коли ми навчаємося відокремлювати себе від нашого власного его. Дивлячись на наше его з відстані, ми можемо раптом побачити, як його страхи, амбіції і бажання часто керують нашим життям. Ми можемо навчитися зводити до мінімуму свою потребу контролювати, мати гарний вигляд, відповідати якимсь стандартам. Ми більше не зливаємося з нашим его і не дозволяємо його страхам рефлекторно контролювати наше життя. При цьому ми стаємо здатні почути голос мудрості з інших, більш глибоких частин нашої особистості.

Страх є найдешевшою кімнатою в будинку. Мені б хотілося бачити, що ви живете у кращих умовах.

Гафіз

Що замінює страх? Здатність довіритися багатству життя. У підмурівку всіх філософських традицій лежить твердження, що є два способи прожити життя: у страху та злиднях або в довірі й достатку. На Еволюційній Бірюзовій стадії ми перетинаємо цю прірву і навчаємося зменшувати нашу потребу контролювати людей та події. Ми доходимо думки, що навіть якщо трапляється якась несподіванка чи якщо ми припускаємося помилок, зрештою все буде добре. А

якщо ситуація складеться інакше, життя дасть нам шанс навчитися й розвиватися далі.

Внутрішня правота як компас

Будучи злиті з нашим еґо, ми змушені ухвалювати рішення під впливом зовнішніх чинників: що про нас можуть подумати інші або яких результатів можна досягти. З позиції Імпульсивної Червоної парадигми, найкращим рішенням є таке, що дає мені те, чого я хочу. У Конформістській Жовтій парадигмі ми приймаємо рішення з огляду на відповідність до соціальних норм. Рішення, що виходять за рамки того, що чиясь сім'я, релігія, прошарок суспільства вважає законним, тягнуть за собою звинувачення і ганьбу. В Успішній Помаранчевій парадигмі критеріями для ухвалення рішень є ефективність та успіх. У Плюралістичній Зеленій питання оцінюють за критеріями спільності й гармонії.

На Еволюційній Бірюзовій стадії ми переходимо від зовнішніх до внутрішніх критеріїв прийняття рішень. Тепер нас турбує питання внутрішньої правоти: чи здається це рішення правильним? чи чесний я із самим собою? чи відповідає це тому, ким я себе відчуваю, ким я покликаний стати? чи можу я бути корисним світові? Звільнившись від частини страхів еґо, ми годні ухвалювати рішення, які можуть здатися ризикованими, де ми не зважуємо всі можливі наслідки, але які резонують із глибокими внутрішніми переконаннями. Ми розвиваємо чутливість до ситуацій, де є якась несправедливість, ситуацій, що вимагають від нас говорити й діяти, керуючись чесністю та прагненням до правди, навіть тоді, коли стикаємося з опором або з низькими шансами на успіх.

Визнання, успіх, багатство й духовна близькість сприймаються як приємні переживання, але і як спокусливі пастки для еґо. На відміну від попередніх стадій, на цій усе відбувається навпаки: ми прагнемо жити добре, але не женемося за визнанням, успіхом, багатством та коханням. Ми волиємо прожити гідне життя, а визнання, успіх, багатство і любов можуть бути просто наслідком.

Життя як шлях, що розгортається перед нами

На попередніх стадіях гонитва за любов'ю, визнанням та успіхом повільно, але впевнено веде наше життя до моменту, коли ми, зрештою, за висловом поетеси Мей Сартон, «маски вдягали чужі без кінця». На Бірюзовій стадії наш рух до внутрішньої правоти підштовхує нас аналізувати те, хто ми є і якою може бути наша мета у житті. Найвищою метою життя є не бути успішним чи коханим, але стати найбільш точним вираженням самого себе, жити такими, як ми є, поважати даровані нам від народження хист і покликання, а також бути корисними людству й світові. Бірюзова парадигма розглядає життя як особистий та колективний шлях до нашої істинної природи.

Тепер я – це я. Потрібні були
Море часу, роки й місця;
Мене розчиняли й добряче товкли,
І маски вдягала чужі без кінця.

Мей Сартон

У час, коли стверджується, що ми можемо стати, ким захочемо, ці погляди такі самі революційні, як і теорія Коперника. Якщо ми йдемо Бірюзовим шляхом, то замість установлювати цілі у житті й диктувати йому, в якому напрямку воно має повернути, ми вчимося відпускати його і прислухатися до життя, яке прагне здійснитися через нас. Паркер Палмер, автор, педагог і активіст, чудово пише про цей погляд на життя та покликання у книжці «Хай говорить ваше життя»:

«За розумінням свого покликання стоїть правда, що її его не бажає слухати, оскільки це загрожує його засадам: кожний має життя, яке відрізняється від повсякденного "Я", життя, яке намагається прожити крізь его, що є посудиною...

Потрібен час і тяжкий досвід, щоб відчутти розбіжність між цими двома життями: відчутти, що під поверхнею досвіду, який зветься нашим життям, чекає на визнання глибше і правдивіше життя».[23 – Parker Palmer, Let Your Life Speak: Listening for the Voice of Vocation (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 5.]

Багато з тих, хто переходить до цієї стадії, звертаються до таких практик, як медитація, методики концентрації, бойові мистецтва, йога або просто гуляють на природі, знаходячи тихе місце, де внутрішній голос може висловити свою правду та поради. Люди, які живуть за цим світоглядом і мають глибше відчуття мети, можуть стати доволі безстрашними у гонитві за своїм покликанням. Контролюючи его, вони бояться невдачі набагато менше, ніж якби не спробували. Клер Грейвз полюбляв описувати осіб, котрі мають Бірюзовий світогляд, фразою: «людина, яка має амбіції, але не є амбітною». Прагнення до своєї істинної природи та праця за покликанням є їхньою рушійною силою, тож тим, хто дотримується інших поглядів, особи, котрі керуються Бірюзовою парадигмою, можуть іноді здатися нетерпимими до людей, що перешкоджають їхньому особистісному зростанню, або до ситуацій, у яких вони не почуваються пов'язаними із сенсом свого життя.

Спираючись на сильні сторони

Коли ми ставимо собі в житті мету, що не пов'язана з глибинами нашої особистості, коли ми носимо чужі обличчя, то не спираємося на власні сильні сторони. Ми неминуче виявимо, чого нам бракує, і змарнуємо чимало сили, намагаючись подолати свої слабкості або звинувачуючи себе й інших у тому, що ми не є такими, якими, на нашу думку, мали б бути.

Ми приймаємо нашу нездатність контролювати світ з належним смиренням... Ми визнаємо, що програш є частиною життя. Ми не боїмося негараздів або страждань. З них приходять нове навчання, нове зростання, нові надії і нове життя.

Денніс Бакке

Коли ми бачимо власне життя як шлях, що розгортається перед нами і веде нас до нашої істинної природи, ми спокійніше ставимося до того, що нас обмежує, і перебуваємо в мирі з тим, що бачимо. Життя не просить нас стати чимось таким, чого в нас не закладено. Ми також зазвичай менше фокусуємося на тому, що зробили неправильно або втратили – це стосується як людей, так і ситуацій, що нас оточують, – і звертаємо свою увагу на прекрасне й потенційні можливості. Ми змінюємо осуд на співчуття та вдячність. Психологи говорять про перехід від парадигми нестачі до парадигми сильних сторін. Повільно, але глибоко цей процес охоплює різні сфери – від менеджменту до освіти, від психології до охорони здоров'я, виходячи з припущення, що, як людські істоти, ми є не проблемами, що чекають на розв'язання, а потенціалом, який ще не розкрито.

Граційно розбираємося з прикрощами

Коли життя розглядаємо як шлях відкриттів, ми вчимося більш вправно давати собі раду з невдачами, помилками і перешкодами, що виникають на нашому шляху. До нас починає приходити прозріння, що не існує помилок, є лише переживання, що вказують нам шлях до глибшої правди про себе й світ. На попередніх стадіях перепони на життєвому шляху (хвороба, лихий бос, важкий шлюб) сприймаються як несправедливі комбінації під час гри в кості. Ми зустрічаємо їх із гнівом, соромом чи звинуваченнями, і ці почуття від'єднують нас від інших та самих себе. На Вірюзовій стадії перешкоди потрактовуються як спосіб, у який життя вчить нас пізнавати себе і світ. Ми готові відпустити гнів, сором та провину, які є корисним захистом для его, але обмаль можуть навчити наші душі. Ми приймаємо можливість того, що ми грали певну роль у створенні цієї проблеми, і з'ясовуємо, які уроки можемо винести з неї для власного зростання. У більш ранніх парадигмах ми часто переконуємо себе, що все гаразд, аж поки проблема не збільшиться, мов снігова грудка, і не уразить нас, як лавина, змушуючи змінити наше життя. Тоді ми, як правило, робимо часті невеликі корективи, оскільки вчимося і зростаємо на проблемах, з якими стикаємося на цьому шляху.

Мудрість за межами здорового глузду

У Помаранчевій парадигмі здоровий глузд є королем і беззаперечно керує гонитвою за прийняттям рішення, що дозволить дістати найкращий результат. Будь-яке джерело розуміння, крім фактів та логічних міркувань, є «ірраціональним» і має бути відкинуте. За іронією долі, зацикленість Помаранчевих організацій на результатах часто заважає бачити дійсний стан речей. Між штабелів інформації, що призначена для ухвалення складних рішень, ми можемо не бачити інформацію, яка є несумісною з нашим світоглядом або з майбутнім, спроектованим нашим его; часто ця істина буває написана величезними літерами по всій стіні, а люди таки відкидають її (або не наважуються про неї говорити). Бірюзова парадигма менше прив'язана до результатів, здатна набагато легше сприймати часом неприємні істини дійсності; таким чином, раціональне мислення в Бірюзовій парадигмі може спиратися на більш точні дані.

Інтуїція – це священний дар, а раціональне мислення – вірний слуга. Ми створили суспільство, яке шанує слугу і забуло про дарунок.

Альберт Ейнштейн

Виходячи за межі фактів і цифр, пізнання на цьому етапі починає звертатися до ширшого кола джерел інформації з метою забезпечити ухвалення рішень. Помаранчевий модерністично-науковий світогляд побоюється емоцій, що могли б затуманити нашу здатність міркувати раціонально, тимчасом як Зелений кидається в інші крайнощі, нехтуючи аналітичний підхід лівої півкулі мозку на користь чуттєвого підходу правої як основи для прийняття рішень. Бірюзова парадигма радо сприймає можливість задіяти усі канали пізнання. Є ідеї, які можна здобути завдяки аналітичним підходам. Емоції теж мають свою мудрість, якщо навчитися з'ясовувати їхнє значення: чому я злий, чому мені страшно, чому цілеспрямований або схвильований? Що це говорить про мене чи про наявну ситуацію?

Мудрість може бути і в інтуїції. Інтуїція поважає складний, неоднозначний, парадоксальний, нелінійний характер реальності; ми несвідомо з'єднуємо факти до купи у спосіб, на який не здатен наш раціональний розум. Інтуїція – це м'яз, котрий можна тренувати так само, як і логічне мислення: коли ми навчимося звертати увагу на нашу інтуїцію, шанувати її, намагатися розпізнати істину та вказівки, що їх вона може дати, на поверхні з'явиться більше інтуїтивних відповідей.

Чимало людей гадає, що є відповіді, які можна знайти у ще глибших джерелах. Філософські традиції та трансперсональна психологія вважають, що коли ми не просто ставимо питання, а живемо ним, Усесвіт у всьому своєму розмаїтті може дати нам ключі до відповіді в неочікуваних подіях або у словах та образах, що зринають уві сні чи під час медитацій. Неординарні стани свідомості – медитативний, споглядальний, видіння, «досвід потоку», пікові переживання – приступні на будь-якій стадії свідомості, але на Бірюзовій люди часто регулярно практикують їх, щоб поглибити свій досвід у цих станах і дістати приступ до всього спектра людського знання.[24 – Кен Вільбер робить важливу відмінність між стадіями розвитку свідомості й станами свідомості. Стани – це ефемерні типи свідомості, що минають, тимчасом як стадії – це більш довговічні конструкції, у які врастають люди. До станів належать свідомість у пробудженому стані, мрії, сон,

змінені стани (викликані, наприклад, за допомогою медитації, гіпнозу, психодрами або наркотиків). Сам Вілбер зазвичай вживає такі терміни, як явний, тонкий, каузальний, присутній і не-подвійний. Стани та стадії іноді плутають між собою, бо мова пікових переживань часто схожа на мову, що описує найвищі стадії, але вони являють собою дві різні властивості свідомості (квадранти, лінії й типи третьої, четвертої та п'ятої властивостей у інтегральній моделі Вілбера). Скажімо, хтось має стан пікових містичних переживань, водночас як у цілому перебуваючи на Конформістській Жовтій стадії: піковий стан не підштовхує людину обійти Помаранчеву, Зелену, Бірюзову й наступні стадії розвитку і не виносить її на верхівку сходів. Людина все ще перебуває на Жовтій стадії, що стане ясно, тільки-но він або вона знов опиниться у пробудженому стані свідомості. Вілбер та Комбс знайшли докази того, що всілякий стан можна пережити на будь-якій стадії. Наприклад, люди можуть на будь-якій стадії використовувати медитативні та інші методики досягнення змінених станів свідомості. Починаючи з Бірюзової стадії, спостерігається помітне зацікавлення в регулярному застосуванні методів досягнення незвичайних станів свідомості для того, щоб дістати приступ до повного спектра людського досвіду.]

Іншим когнітивним проривом є здатність до парадоксального мислення, що виходить за межі простого «або-або», рухаючись до більш складного «і те і це». Найпростішою аналогією різниці між ними є вдих і видих. У способі мислення «або-або» ми розглядаємо їх як протилежності. Мислячи категоріями «і те, й інше», ми трактуємо їх як елементи, що потребують одне одного: чим більше нам потрібен вдих, тим дужче нам потрібен видих. Приклад парадоксу легко зрозуміти у випадку зі вдихом та видихом; набагато важче є з великими парадоксами життя, які ми лише починаємо по-справжньому розуміти, коли досягаємо Бірюзової стадії: свобода й відповідальність, відлюдність і спільнота, потяг до себе й потяг до інших. Зберіть це все до купи – безстрашну раціональність і мудрість, яку можна знайти в емоціях, інтуїції, подіях і парадоксах, – і Еволюційна Бірюзова стадія перегорне нову сторінку історії людства, залишивши позаду раціоналістично-редукціоністський Помаранчевий та постмодерністський Зелений світогляди, і запропонує цілісний підхід до знання.

Прагнення до цілісності

Відсторонення від его – це ще один крок на шляху до звільнення. Але разом з відстороненням йде відокремлення, і люди, котрі керуються цією стадією, часто розвивають у собі тонке відчуття, як далеко вони можуть просунутись у фрагментуванні власного життя і чого їм це може коштувати. Ми дозволили своєму заклопотаному его заглушити тихий голос нашої душі; у нашій культурі ми часто шануємо розум і зневажаємо тіло; ми часто поціновуємо чоловіче начало вище за жіноче; ми втратили відчуття спільності та вроджений зв'язок із природою.

На цій стадії приходить більш глибоке прагнення до цілісності – об'єднати его та глибші частини свідомості; інтегрувати розум, тіло і душу; культивувати в собі як жіноче, так і чоловіче; бути цілісним у ставленні

до інших; налагодити наші розірвані зв'язки з життям та природою. Часто перехід до Бірюзової стадії відбувається з відкриттям трансцендентної духовної сфери і глибокого почуття, що на якомусь рівні ми всі навзаєм пов'язані і є частинами одного великого цілого. Після багатьох послідовних кроків дезідентифікації, коли ми навчаємося бути повністю незалежними і вірними собі, нас, хай як це парадоксально, осяває, що усередині ми – частина цілого.

Це прагнення до цілісності розходиться з внутрішнім поділом, який здебільшого заохочують там, де ми нині працюємо. Зараз заведено випинати своє еґо й раціональне мислення, одночасно заперечуючи духовне та емоційне; ділити людей за відділами, у яких вони працюють, їхніми рангами, кваліфікацією або рівнем продуктивності; відрізняти професійне від особистого; відокремлювати організацію від конкурентів та екосистеми, частиною якої вона є. Це нерідко викриває словниковий запас, яким ми користуємося: в компаніях часто говорять про «баланс між життям і роботою» – поняття, яке демонструє, як мало життя залишається в нашій праці, коли ми відокремлюємося від того, що дійсно має значення. Для людей, котрі переходять до Бірюзової стадії, цей поділ у роботі часто стає аж таким болісним, що вони прагнуть залишити організаційне життя, щоб працювати на себе у тій чи тій формі. У цей спосіб вони здобувають більш зручне середовище, що дає їм змогу відчути цілісність із собою та іншими.

Цілісність відносно інших

На Еволюційній Бірюзовій стадії ми можемо вийти за межі протиставлення понять «осуд» та «толерантність». На більш ранніх стадіях, коли ми не згодні з іншими людьми, то часто зустрічаємо їх критикою, вважаючи, що ми повинні мати рацію, а вони – ні. Наше завдання полягає в тому, щоб переконати, просвітити, виправити чи відхилити їх думку. Або ж ми можемо, в ім'я толерантності, Зеленого ідеалу, позитивно тлумачити наші розбіжності, твердячи, що всі істини мають однакову силу. На Бірюзовій стадії ми здатні подолати цю полярність і об'єднатися з вищою істиною ненав'язування – можемо перевірити наші переконання й виявити, що вони є більш слушними, але все одно сприйняти інші як фундаментально рівні людські цінності.

Коли немає критики, стосунки набувають нової якості. Наша здатність слухати більше не обмежується збором інформації для того, щоб дужче переконати, виправити або відкинути чийсь думку. Ми можемо створити спільний простір, вільний від критики, де наша здатність слухати допомагає іншим виявити свій внутрішній голос і свою істину, так само, як вони допомагають нам знайти наші. На Помаранчевій стадії ми звільнилися від гнітючих, зв'язаних нормами Жовтих спільнот. Тепер у нас є можливість відтворити спільноту на новому ґрунті, де ми прислухаємося одне до одного як усередині, так і зовні – у пошуках цілісності.

Цілісність із життям та природою

Хай як це парадоксально, знову-таки, чим більше ми вчимося бути вірними нашій унікальній особистості, тим частіше осяває нас думка, що ми являємо собою тільки один із проявів чогось більшого, якоїсь взаємозалежної павутини життя і свідомості. Це усвідомлення може бути захопливим, але разом з тим і болючим – тепер ми розуміємо, наскільки глибоко були порушені наші стосунки з життям та природою. Ми прагнемо відновити ці стосунки, але не через відчуття морального боргу, а тому, що відчуваємо, що ми є невіддільні від природи. Ми бачимо егоїзм і зарозумілість людства, яке ставить себе над рештою життя, й намагаємося знайти більш відповідне та скромне місце всередині цього життя. Часто відновлення наших стосунків із життям і природою змушує нас жити простіше, менше захащувати себе речами, якими ми раніше прагнули володіти, бо вважали їх за необхідні, аж доки не зрозуміли, що ми збагачуємося не через речі, котрими володіємо, а завдяки стосункам, що живлять нашу душу.

Що це може означати для Бірюзових компаній

У першому розділі цієї книги ми обговорювали, як кожна нова організаційна модель у минулому досягла результатів, про які за попередніх моделей годі було й думати. Ряд дослідників – зокрема, Клер Грейвз, Вільям Торберт, Сьюзен Кук-Гройтер, Кіт Ейгель – дослідним шляхом встановили інше цікаве явище: у рамках певної організації (скажімо, Помаранчевої) ефективність роботи співробітників зростала в міру просування їх по сходах розвитку. Наприклад, Торберт відкрив, що стадія розвитку свідомості генерального директора компанії значною мірою визначає успіх широкомасштабних корпоративних програм перетворень (і в цьому аспекті лідери, які керуються Еволюційною Бірюзовою парадигмою, безумовно є найбільш успішними). [25 – David Rooke and William R. Torbert, "Organizational Transformation as a Function of the CEO's Developmental Stage," Organization Development Journal, April 2005.] Клер Грейвз дійшов аналогічного висновку іншим чином. Він збирав разом групи людей, розподілених за парадигмами, якими вони здебільшого керувались, і пропонував їм виконати складні завдання.

«Я взяв групу людей, які думали в той самий спосіб, і ставив їх у ситуації... де від них вимагали розв'язувати задачі з кількома можливими варіантами відповіді. І яким був мій подив, коли, оглянувши результати, я побачив, що [Бірюзові] знаходили набагато більше рішень, ніж усі інші, гуртом узяті. Вони знайшли більше рішень, ніж [Червоні] плюс [Жовті] плюс [Помаранчеві] плюс [Зелені]. Я виявив, що за якістю їхні варіанти рішень були разуче кращими...А середня кількість часу, що знадобилася Бірюзовій групі для того, щоб їх дійти, була, на диво, коротшою, ніж в інших групах». [26 – Clare W. Graves, The Never Ending Quest (Santa Barbara: ECLLET Publishing, 2005), 371.]

Судячи з усього, закон еволюції залишається справедливим стосовно Еволюційної Бірюзової парадигми так само, як щодо інших: чим складніший наш світогляд та когнітивні здібності, тим ліпше ми можемо впоратися з проблемами, з якими стикаємося.

Компанії керуються або страхами его, або любов'ю душі. Річард Барретт

То є обнадійлива новина для компаній, особливо, коли не тільки окремі особи у них, а й самі організації застосовують Бірюзові принципи та методи. Виходячи з наших знань про те, як працюють за Бірюзовим світоглядом окремі люди, ми можемо висунути деякі припущення, що могли б допомогти визначити Бірюзові компанії. Приборкання его може мати глибокі наслідки для структури та роботи організацій. Чимало нинішніх корпоративних хвороб викликані поведінкою, продиктованою переляканим его: інтриги, бюрократичні правила й процеси, нескінченні наради, аналітичний параліч, надмірне нагромадження інформації та її засекречення, видавання бажаного за дійсне, нехтування проблем, брак щирості, бункери і внутрішня боротьба, зосередження центрів ухвалення рішень нагорі тощо. У Бірюзових компаніях, де вплив его менший, можемо сподіватися на те, що деякі з цих корпоративних хвороб залишаться позаду. У більш загальному сенсі, ставлення до влади може кардинально змінитися. Коли довіра замінює страх, чи залишиться ієрархічна піраміда найкращою організаційною структурою? Чи будуть нам потрібні усі правила й політика, докладні бюджети, цілі та дорожні карти, що нині дають керівникам відчуття контролю? Можливо, коли страхи его заберуться з дороги, з'являться простіші способи управляти компаніями.

Оскільки люди на Бірюзовій стадії вивчають покликання свого життя, вони, ймовірно, приєднуюватимуться лише до тих організацій, які матимуть зрозумілу і шляхетну мету. Можна очікувати, що керівним принципом для організаційного процесу ухвалення рішень буде радше мета, ніж прибутковість, зростання чи частка на ринку. Справедливо також припустити, що Бірюзові компанії прагнутимуть цілісності та єднання організаційної спільноти і стануть місцями, де підтримуватимуть стремління людей бути самими собою на роботі й разом з тим долучитися до сприятливих для них стосунків.

Подані гіпотези засновано на тому, що ми знаємо про людей, котрі сприймають світ крізь об'єктив Бірюзової парадигми. На щастя, сьогодні можемо рухатися повз домисли. Друга частина цієї книги розповідає про компанії, які вже працюють за цією парадигмою. У ній розглядаються структури, методи та культури десятка незвичайних новаторів і подано детальний опис того, який вигляд Бірюзова модель може мати на практиці. Це шаблон, готовий до копіювання, наслідування й поліпшення тими, хто вважає, що покликаний допомогти прийти в цей світ людянішим організаціям, які відповідають нашим потребам.

Частина 2

Структура, практики й культура Бірюзових компаній

Розділ 2.1. Три відкриття й одна метафора

Ніщо не є так само потужним, як ідея, час якої настав.

Віктор Гюго

За свою історію, зокрема в нинішній час, людство опанувало чотири способи співпраці в організаційних умовах, засновані на чотирьох різних світоглядах: Імпульсивний Червоний, Конформістський Жовтий, Успішний Помаранчевий та Плюралістичний Зелений. Кожна з цих організаційних моделей спричинила важливі відкриття, дала нам змогу розв'язувати складніші завдання і досягти результатів безпрецедентного масштабу. (На сторінці 74 наведено відкриття та керівні метафори різних моделей.)

Оскільки все більше людей взаємодіють зі світом, керуючись Еволюційною Бірюзовою моделлю, справедливо припустити, що почнуть виникати й Бірюзові компанії. Які відкриття вони принесуть? Які метафори передаватимуть їхню сутність? Тут коротко наведено деякі відповіді на ці питання, здобуті внаслідок досліджень над першими Бірюзовими організаціями.

Нова метафора: компанії як живі системи

Успішна Помаранчева парадигма розглядає компанії як машини, Плюралістична Зелена користується метафорою сім'ї. Деякі з-поміж засновників Бірюзових компаній, які були досліджені для цієї книги, мабуть, говорять про доконечність створення нової метафори. Очевидно, що розглядати організації як машини бездушно й неприродно; ці засновники не хочуть грати у надважливих генеральних директорів, які смикають за важелі, аби люди рухалися, наче гвинтики в механізмі.

Метафора сім'ї з позиції Еволюційної Бірюзової парадигми також є незручною. Як ми всі знаємо, родина не завжди виявляє найкращі аспекти нашої природи: частіше, ніж ми хотіли б, вона трохи або й узагалі не справляється зі своїми обов'язками. Наприклад, якщо я ваш бос і ви звітуєте переді мною, чи це означає, що я батько, а ви – дитина? Зелена парадигма наполягає на турботливому й уважному стилі керівництва, але з погляду Бірюзової моделі я не прагну бути батьком ані для кого в компанії, ба навіть дбайливим і пильним батьком.

Засновники Бірюзових компаній вживають іншу метафору на позначення робочих місць, що їх вони прагнуть створити. Навдивовижу часто вони говорять про свої організації, як про живий організм, або живу систему. Життя, у всій своїй еволюційній мудрості, управляє екосистемами незбагненної краси, постійно розвивається в бік більшої цілісності, складності та свідомості. Зміни в природі відбуваються всюди, увесь час, завдяки силі, що сама себе організує, йде від кожної клітини і кожного організму й не потребує централізованого керівництва та контролю, щоб віддавати накази чи тягнути важелі.

Ця метафора відкриває нові обрії. Уявіть собі, якими стали б компанії, якби ми припинили проектувати їх у вигляді бездушних та неповоротких машин. Чого могли б досягти і які відчуття викликали б вони у працівників, якби ми ставилися до них, як до живих систем, якби дозволяли їм підживлюватись еволюційною потугою самого життя?

Три відкриття Еволюційних Бірюзових компаній

Аналіз практичних взірців перших Бірюзових організацій, що їх вивчали заради цієї книжки, виявив три чільні відкриття:

- Самоврядування. Бірюзові компанії знайшли ключ для ефективної роботи, навіть у великих масштабах, у системі, заснованій на взаєминах однодумців без потреби в ієрархії або консенсусі.
- Цілісність. Компанії завжди мають місця, що заохочують людей показувати своє вузьке «професійне» «Я», а решту залишати біля дверей. Вони нерідко вимагають від нас показувати чоловічу рішучість, проявляти відвагу й силу, приховувати сумніви і слабкі місця. Раціональність править, як король, тимчасом як емоційна, інтуїтивна та духовна частини нашої особистості часто почуваються небажаними й недоречними. Бірюзові компанії розробили послідовний набір методів, які спонукають нас повернути свою внутрішню цілісність і стати на роботі тими, ким ми є насправді.
- Еволюційна мета. Вважається, що Бірюзові компанії живуть власним життям і мають своє відчуття напрямку руху. Замість намагатися передбачати і контролювати майбутнє, працівникам організації пропонують вслухатися та зрозуміти, якою прагне бути компанія, якій меті вона хоче служити.

Кожне з цих відкриттів проявляє себе у низці конкретних щоденних методів, що відхиляються – іноді трохи, подекуди радикально – від традиційно прийнятих методів управління. Ці методи будуть описані у наступних розділах і проілюстровані історіями та прикладами з реального життя перших Бірюзових компаній. Розділи 2.2. і 2.3 розглядають самоврядування, розділи 2.4 і 2.5 докладно розповідають про методи, що їх використовують для досягнення цілісності, а розділ 2.6 присвячено еволюційній меті. У розділі 2.7 обговорюється організаційна культура – «м'який» аспект Бірюзової організаційної моделі.

Читачі, котрі хочуть дістати загальне уявлення про різні методи, можуть прочитати Додаток 4, де стисло подано методи Еволюційних Бірюзових компаній крізь традиційну призму ключових функціональних процесів (стратегія, новації, маркетинг, продажі), процеси управління персоналом (набір, управління ефективністю, оплата праці) і ключові практики повсякденного життя (наради, ухвалення рішень, інформаційний потік).

Компанії, висвітлені в дослідженні

Як головні герої в п'есі, організації, що досліджуються в цій книжці, з'являтимуться на сцені у різні моменти в кількох наступних розділах. Дозвольте мені відрекомендувати вам кожну з них, щоб дати уявлення про типи галузей, у яких вони працюють, їхні місця розташування та розміри (а також із метою довідки, якщо під час читання ви схочете згадати про те, хто є хто).

AES

Енергетика – Міжнародна компанія – 40 тисяч співробітників – Комерційна організація

AES була заснована Роджером Сантом і Деннісом Бакке у США 1982 року та швидко стала однією з найбільших компаній з виробництва й продажу електроенергії у світі. Її підприємства розташовано в десятках країн по всій земній кулі, а кількість співробітників сягає 40 тисяч.

BSO/Origin

ІТ-консалтинг – Міжнародна компанія – 10 тисяч співробітників (1996) – Комерційна організація

BSO/Origin була заснована 1973 року Еккартом Вінтценем у Нідерландах. Станом на 1996 рік, коли Вінтцен залишив її, продавши компанії Philips, вона мала 10 тисяч співробітників у 20 країнах.

Buurtzorg

Охорона здоров'я – Нідерланди – 7 тисяч співробітників – Неприбуткова організація

Buurtzorg засновано 2006 року як неприбуткову організацію Йосом де Блоком і групою медсестер. Вона стала найбільшою місцевою патронажною організацією, що забезпечує догляд удома для літніх і хворих людей.

ESBZ

Школа (7 - 12 класи) - Німеччина - 1500 учнів, персоналу та батьків - Неприбуткова організація

ESBZ, державна школа у Берліні, заснована 2007 року під орудою Маргрет Расфельд, директора школи. Вона здобула міжнародне визнання своїми новачійними навчальними програмами й організаційною моделлю.

FAVI

Металургійне виробництво - Франція - 500 співробітників - Комерційна організація

FAVI - мідноливарний завод, е сімейним бізнесом, який створено 1957 року на півночі Франції. 1983 року його генеральним директором був призначений Жан-Франсуа Зобріс, котрий докорінно перебудував організацію. Серед інших речей завод виробляє вилки до коробок передач для автомобільної промисловості.

Heiligenfeld

Психіатричні лікарні - Німеччина - 600 співробітників - Комерційна організація

Наразі у складі Heiligenfeld працює реабілітаційний центр та 4 психіатричні лікарні в центральній Німеччині. Компанія була заснована 1990 року докторами Йоахімом Галушкою та Фріцом Лангом після того, як Галушка безуспішно намагався застосувати своє бачення цілісного підходу до проблем психічного здоров'я у традиційних лікарнях.

Holacrasy

Операційна організаційна модель

Holacrasy («Голакратія») - операційна організаційна модель, що спочатку була розроблена Браяном Робертсоном і його командою в Ternary Software, проекту у Філадельфії. Після того як Ternary передали новому керівництву, Робертсон став співзасновником HolacrasyOne - навчальної, консультаційної та дослідницької компанії, присвяченої поширенню цієї нової організаційної моделі, яку прийняли великі й малі прибуткові та неприбуткові організації на кількох континентах.

Morning Star

Харчова промисловість - США - 400 - 2400 співробітників - Комерційна організація

Morning Star була заснована 1970 року Крісом Руфером як компанія з перевезення помідорів і мала тоді лиш одну вантажівку. Сьогодні вона займає переважну частку ринку переробки і транспортування томатів у

Сполучених Штатах. Якщо ви ласуете соусом до піци або спагеті у США, то це, скоріше за все, продукція Morning Star.

Patagonia

Швейна промисловість - США - 1350 співробітників - Комерційна організація

Івон Шуїнар, можливо, найменш перспективний бізнесмен в історії, заснував компанію, що пізніше дістане назву Patagonia, як виробництво альпіністських гаків. Каліфорнійська компанія перетворилася на провідного виробника одягу для активного відпочинку, який прагне позитивно впливати на довкілля.

RHD

Соціальна служба - США - 4000 співробітників - Неприбуткова організація

«Ресурси для розвитку людини» (Resources for Human Development, RHD) - це неприбуткова організація з центром у Філадельфії, що діє у 14 штатах, обслуговуючи людей, котрі потребують допомоги, через різні будинки, притулки та програми у таких галузях, як розумова упослідженість, відновлення після наркотичної або алкогольної залежності та бездомність. Заснована 1970 року Робертом Фішменом.

Sounds True

ЗМІ - США - 90 співробітників і 20 собак - Комерційна організація

Sounds True працює у сфері поширення духовної мудрості через записи духовних вчителів, книги, онлайн-курси і музику. Заснована 1985 року Тамі Саймон, яка володіє й керує компанією дотепер.

Sun Hydraulics

Гідравлічне обладнання - Міжнародна компанія - Комерційна організація

Sun Hydraulics - компанія, заснована двома інженерами, розробляє та виготовляє гідравлічні вставні клапани і трубогони. Сьогодні це відкрита акціонерна компанія з заводами у Флориді (де розташовано штаб-квартиру), Канзасі, Англії, Німеччині та Кореї.

З методологічних причин детальному дослідженню підлягали лише ті організації, що мають принаймні 100 співробітників. (Слід визнати, що я проштовхнув сюди Sounds True, приплюсувавши 20 собак. Докладніше про цих собак і про те, чому їх не можна було не взяти до уваги, читайте на початку розділу 2.4.) У разі потреби в наступних кількох розділах також згадуватимуться чудові методи інших компаній, таких, як Ozvision, японська Інтернет-компанія; Центр сміливості й оновлення (Center for Courage amp; Renewal), освітня неприбуткова організація, якою керує Паркер Палмер, працюючи з лідерами у царині освіти, охорони здоров'я, релігії та бізнесу;

Realize!, невелика нідерландська компанія, що працює у галузі організаційного консалтингу; Valve, компанія з виробництва програмного забезпечення для комп'ютерних ігор із центром у Сієтлі, та інші.

Серед організацій, перелічених вище, особливе місце зі своїми ідеями посідають AES та BSO/Origin, хоча й через сумні обставини. Вони досягли приголомшливих результатів протягом двох десятиліть, працюючи з цілою низкою методів і структур Бірюзової парадигми. Але під новим керівництвом повернулися до традиційних методів управління.

Сьогодні вже мало що залишилося від їхнього новаторського Бірюзового стилю. Їхній шлях дає цінну інформацію для роздумів про умови, необхідні для запровадження Бірюзових методів. Ця тема обговорюється в частині 3.

Те, як я прив'язував компанії до певних стадій людського розвитку в частині 1 цієї книги (дивіться сторінку 79), звичайно, так само стосується й Бірюзових компаній. Коли для зручності я пишу про Бірюзові компанії, то не маю на увазі, що всі люди, які там працюють, і усі повсякденні процеси керуються Еволюційною Бірюзовою парадигмою. Як уже сказано в розділі 1.2, наша людська природа (на щастя) занадто складна, щоб бути зведеною до однієї етикетки. Натомість я маю на увазі, що багато, якщо не більшість структур, методів роботи та культурних аспектів цієї організації відповідають Еволюційній Бірюзовій стадії розвитку людської свідомості.

Лише кілька з цих компаній є майже повністю Бірюзовими. Більшість із них являють собою суміш – в одних галузях запроваджуються нововведення Еволюційного Бірюзового характеру, в інших – працюють за традиційними Помаранчевими та Зеленими методами. Яскравим прикладом є Morning Star, компанія з переробки томатів: вона розвинула й удосконалила механізм самоврядування, але не дуже переймалась іншими двома відкриттями Бірюзової стадії. Буде точніше назвати її Зелено-Бірюзовою компанією, те саме можна сказати і про деякі інші організації. На щастя, це не шкодить дослідженню: якщо в окремих компаніях можуть бути відсутні певні складники Бірюзової моделі, то сукупно, у кожній галузі, маємо більше ніж досить прикладів, що усувають прогалини і створюють повну картину. Спираючись на нововведення Еволюційної Бірюзової організаційної моделі, її можна описати доволі детально, щоб створити практичний посібник для інших компаній, які прагнуть іти схожим шляхом; ми можемо навіть розрізняти структури й методи, які можуть застосовуватись у всіх типах організацій, і такі, що потребують адаптації до особливостей конкретних компаній та галузей.

Розділ 2.2. Самоуправління (структури)

Чому так багато людей тяжко працюють, щоб утекти до Діснейленду? Чому відеоігри є популярнішими за роботу?... Чому сила-силенна працівників гайнують роки, мріючи про пенсію і будуючи плани, що робитимуть, коли на неї вийдуть?

Причина проста і гнітюча. Ми перетворили роботу на безрадісне місце, де панує розчарування, де люди виконують те, що їм указують, і мають обмаль

можливостей для того, щоб брати участь у прийнятті рішень або повністю використовувати свої таланти. Унаслідок цього вони, природно, тяжіють до занять, де можуть певною мірою контролювати власне життя.

У більшості організацій, які я демонструю по всьому світу, усе ще є інстанції «над» співробітниками, котрі, не порадившись із ними, ухвалюють рішення, що суттєво впливають на їхні життя.

Денніс Бакке

Концентрація влади нагорі, ділячи людей на могутніх та безсилих, несе з собою проблеми, що переслідують організації стільки, скільки ми їх пам'ятаємо. Владу в компаніях розглядають як дефіцитний товар, за який варто боротися. Така ситуація неминуче виявляє тіньовий бік людської натури: особисті амбіції, інтриги, недовіру, страх і жадібність. У нижній частині організацій часто прокидаються брати-близнюки безпорадності – покора й образа. Профспілки з'явилися внаслідок спроби об'єднати владу внизу для того, щоб протистояти владі нагорі (яка своєю чергою намагається зруйнувати владу профспілок).

Поширений брак мотивації, що його можна спостерігати у багатьох компаніях, постає руйнівним побічним ефектом нерівномірного розподілу влади. Лише для небагатьох щасливих людей робота є місцем радісного самовираження, місцем, де відчуваєш дух спільності з колегами у гонитві за сповненою значення метою. Для іншої, надто вагомої більшості, це просто рутинна, кілька годин, коли життя здається «в оренду» в обмін на зарплатню. Історія світової робочої сили – то є сумна розповідь про невикористаний талант та енергію.

Якщо ви вважаєте, що це вельми суворі слова, подивіться на результати опитування 2012 року, проведеного Tower Watson, фірмою, що дає консультації в галузі управління персоналом. Для того щоб виміряти міру залучення працівників до робочого процесу (а також ключові чинники, що сприяють залученню, як-от довіра до вищого керівництва і чітка зацікавленість вищого керівництва у добробуті співробітників), було опитано 32 тисячі працівників корпорацій у 29 країнах світу. Загальний висновок: лише близько третини людей захоплені своєю працею (35 %). Набагато більше осіб ставляться до неї байдуже чи активно дистанціювалися від неї (43 %). Решта – 22 % – відчувають брак підтримки з боку керівництва. Це опитування не є якимось негативним винятком. Такі самі дослідження проводяться протягом багатьох років, і в окремі роки висліди були ще гірші. Гері Гемел, науковець, письменник, фахівець у галузі організацій, влучно називає такі результати ганьбою менеджменту.

Плюралістичні Зелені компанії прагнуть здолати проблему нерівномірного розподілу влади через розширення прав і можливостей, передаючи вниз більше повноважень, і часто досягають набагато більшого залучення співробітників. Утім, розширення прав і можливостей означає, що хтось нагорі повинен бути мудрим або досить шляхетним, щоб віддати частину своєї влади. А якби влада не була грою з нульовою сумою? Що якби ми змогли створити організаційні структури, де не треба ділитися повноваженнями, бо, за задумом, кожен мав би владу і ніхто не почувався б безсилим? Це перше серйозне досягнення Бірюзових компаній: розв'язання вікової проблеми нерівномірного розподілу влади за допомогою таких структур і методів, коли ніхто ні над ким не

панує, і все ж, хай як парадоксально, організація в цілому є значно потужнішою. У цьому розділі будуть докладно розглянуті структури, які уможливають появу самоврядних компаній – що станеться з пірамідою, функціями співробітників, керівним складом, проектними групами, які відомі нам у вже наявних організаціях.

У наступному розділі (2.3) описуватимуться методи, необхідні для того, щоб самоврядування працювало: хто ухвалює рішення, як циркулює інформація, як оцінюють, просувають та оплачують працю людей у цих нових структурах.

Наочний приклад: від Помаранчевої до Бірюзової моделі

Buurtzorg – голландська патронажна організація – можливо, є найкращим наочним прикладом, що ілюструє зміну сучасної панівної організаційної моделі (Успішної Помаранчевої) на новонароджену Еволюційну Бірюзову.

Спочатку трохи історії. З XIX ст. у кожному районі Нідерландів була патронажна медсестра, яка навідувала вдома хворих та літніх людей. Цей місцевий патронаж є важливою частиною голландської системи охорони здоров'я і працює пліч-о-пліч із сімейними лікарями та мережею лікарень. У 1990-х роках у системі медичного страхування (яка згодом узяла на себе більшу частину витрат) з'явилася логічна ідея: чому б не об'єднати медсестер, котрі працюють на себе, в організації? Зрештою, це і економія грошей, і поліпшення якості послуг. Коли одна медсестра перебуває у відпустці, хворіє або просто намагається поспати вночі, інша може її підмінити. Якщо хтось перевантажений роботою, а в когось – затишшя, організація може врівноважити навантаження. До того ж не кожна медсестра знає, як упоратися з усіма недугами, тож існує взаємна доповнюваність із позиції навичок.

Дуже швидко компанії, які об'єднували медсестер, почали зливатися, намагаючись охопити якомога більший масштаб: лише за 5 років, від 1990 до 1995 року, кількість організацій скоротилася з 295 до 86. Поступово Успішна Помаранчева логіка пускала дедалі глибше коріння. Відбувалася спеціалізація: одні люди дбали про прийом нових пацієнтів і визначали, як їм краще допомогти; були найняті планувальники з метою створити розклад роботи медсестер і оптимізувати маршрут від пацієнта до пацієнта; співробітники кол-центру почали приймати виклики пацієнтів; з огляду на те, що розміри компаній і далі зростали, регіональні менеджери та директори стали наглядати за щоденною роботою медсестер. Для забезпечення точного планування й ефективності роботи були встановлені часові норми для кожного виду процедур: в одній компанії, наприклад, на внутрішньовенні ін'єкції виділяли рівно 10 хвилин, на купання – 15 хвилин, на перев'язування ран – 10 хвилин, на зміну компресійної панчохи – 2,5 хвилини. Щоб знизити ціни, різні оздоровчі процедури (тепер їх називали «продуктами») розподілялися відповідно до досвіду, якого вони потребували. Найбільш досвідчені та високооплачувані медсестри виконували лише найважчі «продукти», тож більш дешеві бралися за решту процедур. Аби мати змогу стежити за ефективністю, на двері будинку кожного пацієнта приклеювали наліпку зі штрих-кодом, і медсестри мусили сканувати його після надання

свого «продукту», тобто після кожного візиту. Час кожної процедури фіксувався в системі, а інформацію можна було перевіряти й аналізувати на відстані.

Кожна з цих змін мала сенс із погляду Успішної Помаранчевої парадигми – прагнення до економії коштів та покращення організації праці. Однак загальні наслідки виявилися прикрими і для пацієнтів, і для медсестер. Пацієнти втратили особисті взаємини з медсестрами. Щодня чи кілька разів на день (якщо цього вимагала ситуація) у них удома з'являлися нові й незнайомі обличчя. Пацієнти – часто поважного віку, іноді розгублені – мусили збиратися на силі, щоб переповісти свою історію хвороби незнайомій медсестрі, яка поспішала й не мала часу їх вислуховувати. Медсестра міняла пов'язку, робила укол і потім ішла далі. Для системи пацієнти перестали бути людськими істотами – вони стали суб'єктами, до яких застосовуються продукти. Був утрачений зв'язок між людьми, якість медичного обслуговування теж опинилася під загрозою: у догляді не було безперервності; непомітні, але важливі підказки щодо здоров'я пацієнта часто ігнорували, коли наступного дня приходила інша медсестра.

Медсестри вважали такі умови роботи принизливими. Більшість із них вибрали свою професію за покликанням, прагнучи дбати про тих, хто цього потребує – працюючи медсестрою, важко розбагатіти, – а ці методи робили з їхнього покликання посміховисько. Одна з медсестер, котра зараз працює в Buurtzorg, розповідає про свою попередню роботу в місцевій патронажній службі:

«Увесь день ми мусимо носити з собою систему електронної реєстрації, що зводить з розуму. Часом увечері мені доводилося відвідувати 19 різних пацієнтів. У таких випадках устигаєш лише зайти, накласти пов'язку або зробити ін'єкцію – і вийти. Ти ніколи не можеш якісно закінчити свою роботу. А коли приходиш додому, то увесь час думаєш: "Хоч би інша медсестра, яка після мене прийде, не забула зробити те чи те"». [27 – Jos de Blok and Aart Pool, Buurtzorg: menselijke boven bureaucratie (Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 2010), 20.]

Інша медсестра розповідає схожу історію про свій досвід роботи в одній з місцевих патронажних служб:

«В останні роки я відповідала за 80 пацієнтів, яких ніколи добре не знала...Планування роботи здійснювалося кимось, хто не знав пацієнтів. Багато разів виникали проблеми, коли я не могла пояснити пацієнтові, чому ніхто не прийде або чому не дотримується узгоджений час. За сім років у мене було 14 менеджерів, і це теж виснажувало. Організація стала занадто великою та складною в управлінні. Ніхто не відчував відповідальності за догляд пацієнтів. Щодня серед колег були скарги й конфлікти». [28 – Ibid., 20.]

Третя медсестра розповідає ось таку історію:

«Останньою краплею стало те, що керівництво моєї попередньої компанії захотіло, щоб ми продавали всілякий дріб'язок пацієнтам. Ми мали продавати продукцію з внутрішньої аптеки, створеної організацією. Нам було дуже неприємно, що над нашими досвідом та чесністю чиниться така наруга. Для мене і для багатьох колег це був поворотний момент у відданості роботодавцю».[29 – Ibid., 21.]

Люди, які працюють у штаб-квартирах цих організацій, не вважають свою роботу набагато більш значущою. У міру зростання тих компаній таке ставлення поширювалося й на інші рівні управління. Широко вірячи у те, що роблять, керівники на кожному рівні намагаються виконувати свою роботу: наглядати за безпосередніми підлеглими, звертаючи пильну увагу на відхилення у бюджеті, двічі перевіряючи кожен запит на виділення коштів, перед будь-якою зміною у курсі лікування переконувалися, що все узгоджено з фахівцями. Тим часом мотивація та ініціатива потроху опиняються на узбіччі.

Buurtzorg – організація, що спричинила революцію у сфері патронажу, – була заснована наприкінці 2006 року Йосом де Блоком. Йос працював медбратом протягом 10 років, а відтак піднявся по службових сходах, щоб розібратися з ролями керівництва та співробітників у патронажній організації. Побачивши, що не може домогтися змін зсередини, він вирішив заснувати власну компанію.[30 – Де Блок написав пам'ятку, де пояснював, яким чином організації, у котрих він працював, могли б запровадити структуру, де медсестри працювали б в автономних командах. Він вважав, що число директорських посад треба скоротити з 13 до 3, причому його власна посада теж входила до числа жертв. Не дивно, що вище керівництво не дуже прихильно сприйняло документ.] Система догляду та структура цієї організації були сформовані зовсім іншою парадигмою. Buurtzorg, компанія, яку він створив, стала надзвичайно успішною, за 7 років кількість її членів зросла з 10 до 7000 медсестер. Вона досягла високого рівня обслуговування.

Самоврядні команди

У Buurtzorg (у перекладі з голландської це означає «догляд по сусідству») медсестри працюють групами по 10–12 осіб, кожна команда обслуговує близько 50 пацієнтів у невеликому, чітко визначеному районі. Команда відповідає за всі завдання, які раніше були розкидані по різних відділах. Вони відповідальні не тільки за забезпечення догляду, а й за ухвалення рішень про те, скільки і яких пацієнтів мають обслуговувати. Вони записують пацієнтів, планують роботу, складають графіки відпусток та вихідних, а також виконують адміністративні функції. Вони вирішують, де орендувати офіс і як прикрасити його. Вони визначають, як краще інтегруватися до місцевої громади, з якими лікарями й аптеками співпрацювати, як ліпше співпрацювати з місцевими лікарнями. Члени команди вирішують, коли

зібратись і як розподілити між собою завдання, та складають плани індивідуального й командного навчання. Вони вирішують, чи треба збільшувати команду або ділити її на дві частини, якщо пацієнтів більше, ніж вони можуть обслуговувати, а також відстежують власні результати і приймають рішення про коригувальні дії, якщо продуктивність їхньої праці падає. У команді немає лідера, важливі рішення ухвалюють колективно.

Тепер догляд пацієнтів є більш цілісним. Кожного разу, коли це можливо, процедури плануються таким чином, щоб пацієнт завжди бачив одну або двох тих самих медсестер. Медсестри мають час на те, щоб присісти, випити чашечку кави, а також познайомитися з пацієнтами і вислухати історію хвороби та їхні побажання. Протягом багатьох днів і тижнів у взаєминах між ними з'являється глибока довіра. Догляд уже не зводиться до ін'єкцій чи перев'язок – до пацієнтів ставляться більш цілісно і з повагою, звертаючи увагу не лише на їхні фізичні потреби, а й на емоційні, духовні, потребу в стосунках. Візьмімо випадок з медсестрою, яка відчуває, що гордовита стара леді перестала запрошувати до себе друзів, бо їй незручно через свій хворобливий вигляд. Медсестра може організувати візит перукаря або зателефонувати дочці цієї пані й порадити їй придбати для мами новий одяг.

Buurtzorg робить серйозний акцент на самостійності пацієнтів. Метою організації є відновити здатність пацієнтів більше дбати про себе. Що пацієнти можуть навчитися робити самі? Чи можуть вони створювати власне коло підтримки? Чи є члени родини, друзі або сусіди, які приходили б і допомагали їм регулярно? Медсестри часто дзвонять у двері сусідів, щоб дізнатися, чи будуть вони готові допомогти старій леді, яка мешкає поруч. Buurtzorg, по суті, намагається зробити себе зайвим щоразу, коли це можливо. Покликання відновлюється в справдешньому розумінні цього слова: добробут пацієнта стає основним інтересом організації. Як наслідок, пацієнти в захваті від того, як їх обслуговують медсестри Buurtzorg. І тому їхні родини часто висловлюють глибоку подяку медсестрам за ту важливу роль, яку вони починають відігравати у житті хворих або людей поважного віку (для медсестри не є чимось незвичайним доглядати невиліковно хворих пацієнтів до останнього моменту їхнього життя).

Неймовірні результати

Результати, досягнуті Buurtzorg на медичному фронті, є неймовірно позитивними. Дослідження, проведене соціологічною компанією Ernst & Young 2009 року, показало, що Buurtzorg треба в середньому на 40 % менше годин для догляду пацієнтів, ніж іншим патронажним організаціям, – а це є своєрідною іронією, якщо згадати, що медсестри цієї організації мають час на те, щоб випити кави, побалакати з пацієнтом, сім'єю, його чи її сусідами, натомість у інших компаній час на надання «продуктів» розписано по хвиликах. Пацієнти користуються опікою організації вдвічі менше від звичайного часу, швидше видужують і стають більш самостійними. Вдається уникнути третини випадків екстреної шпиталізації, і коли пацієнт дійсно потребує переведення до лікарні, середній час його перебування там скорочується. Економія для голландської системи соціального забезпечення є великою – за оцінками Ernst & Young, Нідерландам поталанило б заощадити

близько 2 мільярдів євро, якби усі патронажні організації досягли таких результатів, як Buurtzorg. У перерахунку на населення США, ця економія дорівнюватиме приблизно 49 мільярдам доларів. Не погано, як на сферу домашнього догляду. Уявіть, що було б, якби за схожим принципом діяли незрівнянно більші лікарняні організації.

Люди народжені, щоб піклуватися. Наші інституції покращують або погіршують цю людську здатність.

Джейн Даттон

Ці цифри нездатні охопити того, що є навіть важливішим – те, як пацієнти ставляться до стосунків та емоційної підтримки, яку вони здобувають під час хвороби або в останні роки свого життя. Намагатися підрахувати це було б нереально і, зрештою, безглуздо. Так само безглуздо було б намагатися прив'язати доларові цінники до почуття покликання, котре повернули медсестрам. У командах Buurtzorg можна часто почути фразу: «Я повернув(ла) собі роботу». Рівень задоволення працею підтверджують і деякі цифри: невихід через хворобу у Buurtzorg на 60 %, а плинність кадрів на 33 % нижчі, ніж у традиційних (Помаранчевих) патронажних організаціях. Медсестри з традиційних організацій масово приєднуються до Buurtzorg, який пройшов шлях від 10 медсестер наприкінці 2006 року до миті в 2013 році, коли компанія використовує працю двох третин усіх патронажних медсестер у Нідерландах. Buurtzorg самостійно трансформував ключову ланку системи охорони здоров'я цієї країни.

Жодних босів

У командах Buurtzorg немає босів. Усі члени команди – зазвичай від 10 до 12 осіб – це медсестри. Вони мають справу з усіма звичайними управлінськими завданнями, які виникають у будь-якому командному середовищі: встановлюють напрямки й пріоритети, аналізують проблеми, складають плани, оцінюють продуктивність людей і час від часу ухвалюють важкі рішення. Замість перекладати ці обов'язки на одну людину – боса – члени команди розподіляють їх між собою. Команди, по суті, є самоврядними і самоорганізованими.

Питання полягає не в тому, як розробити кращі правила, а в тому, як допомогти команді в пошуку найкращих рішень. Яким чином можна зміцнити можливості членів команди настільки, що вони потребуватимуть мінімум втручання згори?

Йос де Блок

Хто працював у команді без керівника, той знає, що робота легко може перетворитися на кошмар. Однак у Buurtzorg таке дуже рідко трапляється.

Чому? Продуктивне самоврядування нечасто буває спонтанним. Buurtzorg надає командам надзвичайно суттєву конкретну підтримку (навчання, коучинг, методики), необхідну для того, щоб самоврядування працювало на практиці. Спочатку всі новосформовані команди та новачки у вже наявних проходять курс підготовки під назвою «Методи взаємодії для прийняття рішень», набуваючи послідовний набір навичок і методів для здорового та ефективного групового ухвалення рішень. У рамках тренінгу учасники команди поглиблюють свої знання в деяких з найголовніших (і, за іронією долі, найчастіше знехтуваних) сфер людської співпраці: вивчають різні види вислуховування співрозмовника та різноманітні стилі спілкування, вчать, як організовувати зустрічі, навчати одне одного, та здобувають інші практичні навички. Подивімося, наприклад, на збори команди, де слід вирішувати важливі питання. Оскільки в кімнаті немає боса, ніхто не може грати провідну роль і приймати остаточне рішення. Замість цього команди Buurtzorg використовують дуже точний та ефективний метод спільного розв'язання проблем й ухвалення рішень. Спочатку група обирає координатора зборів. Порядок денний складається відразу ж і будується на питаннях, які є у членів групи на даний момент. Координатор не робить жодних заяв чи пропозицій і не приймає рішення; вона може лише ставити запитання: «Яка ваша пропозиція?» або «Яке логічне обґрунтування має ваша пропозиція?» Усі пропозиції записують на фліпчарті. У другому раунді пропозиції розглядаються, поліпшуються та уточнюються. У третьому раунді пропозиції виносять на розгляд групи. Підставою для ухвалення рішень є не консенсус. Для того щоб рішення було прийняте, достатньо, щоб ніхто не мав принципових заперечень. Одна людина не може накласти вето на рішення лише тому, що відчуває, що інше рішення (наприклад, інше!) було б кращим. Ідеального рішення, з яким усі погодилися б від щирого серця, не існує, і прагнення до нього може виявитися дуже виснажливим. Рішення буде ухвалене за умови, що немає принципових заперечень, з розумінням того, що його можна буде переглянути, коли уприступлять нову інформацію. Процес зборів гарантує: кожен голос буде почутий, рішення приймаються колективним розумом і жодна особа не може зірвати процес і зробити інших заручниками накинута нею особистих побажань.

Якщо команди мають проблеми, попри всі методики, вони можуть у будь-який момент попросити про зовнішню допомогу – як у свого регіонального інструктора, так і в пулу координаторів інституту, де вони проходили навчання. Команда, що зайшла у глухий кут, може також звернутися по пропозиції до інших команд, використовуючи платформу внутрішньої соціальної мережі Buurtzorg, оскільки, швидше за все, якісь команди вже стикалися з такою проблемою.

Часто медсестрам, які переходять з інших організацій, спершу тяжко звикнути до самоврядування. Робота весь час порушує складні питання. Наприклад, чи слід команді ставити ще одну людину у нічну зміну, незважаючи на те, що ніхто не полюбить працювати вночі? Або візьмімо випадок команди, яка вже має дуже багато роботи, а родина пацієнтки, котру вона доти доглядала, питає: «Наша мати смертельно хвора; не могли б ви доглянути за нею?» Медсестри не можуть перекласти ці нелегкі рішення на боса, і, коли ситуація стає напруженою, стресовою або неприємною, немає ні начальника, ані структур, яких можна звинуватити, команди знають, що вони мають усю владу і свободу дій для розв'язання своїх проблем. Щоб навчитися жити з таким обсягом свободи й відповідальності, потрібен час, і часто трапляються моменти сумніву, розчарування та розгубленості. Це шлях

розкриття себе як особистості, і саме в такий спосіб народжуються справжні професіонали. Багато медсестер з подивом розповідають про те, що вони виявили у собі стільки енергії та мотивації, скільки ніколи не бачили, працюючи у традиційно керованій організації.

Дозвольте відразу зробити важливе уточнення, щоб уникнути непорозумінь. У командах Buurtzorg немає ієрархії «бос – підлеглі», але це не означає, що задум полягає в тому, щоб зробити усіх медсестер у команді «рівними». Хоч якою буде тема, деякі медсестри, природно, робитимуть вагомий внесок або більше говоритимуть, ґрунтуючись на своєму досвіді, інтересі чи готовності втрутитися. Одна медсестра може бути особливо гарним слухачем і тренером для своїх колег. Інша здатна явити собою живу енциклопедію таємних медичних знань. Ще одна може вміти давати раду конфліктам усередині команди або всередині розсвареної сім'ї пацієнта. Хтось може бути хорошим планувальником або організатором. У будь-якій царині певні медсестри, природно, годні запропонувати більше, ніж інші. Деякі медсестри заживають репутації і впливу навіть далеко за межами своєї команди й консультуються на певні теми з колегами по всій країні. Оскільки над підлеглими немає жодної ієрархії начальства, з'являється вільний простір для виникнення інших природних і спонтанних ієрархій – плинних ієрархій визнання, впливу та майстерності (інколи їх називають «актуалізованими» замість традиційних «ієрархій домінування»).

Ніяких керівників середньої ланки

У команді немає боса. Тоді, напевно, мусить бути сильне керівництво згори, скажімо, в особі регіональних менеджерів, які курують ряд команд? Відповідь, як ви вже, мабуть, здогадалися, – ні. Регіональних менеджерів немає. Замість них є регіональні інструктори. Це не просто словосполучення. На відміну від типових регіональних менеджерів, інструктори в Buurtzorg не мають повноважень щодо прийняття рішень по командах. Вони не відповідають за результати діяльності команди. У них немає поставленої мети, якої треба досягти, і відповідальності за прибутки та збитки. Вони не отримують жодних бонусів, якщо їхні команди добре працюють. Практику передачі влади по вертикалі повністю відкинута: команди медсестер не просто перебирають повноваження в ієрархії, вони дійсно мають владу, оскільки не існує ієрархії, яка б ухвалювала за них рішення.

У традиційних компаніях посада регіонального менеджера часто є сприятливим ґрунтом для молодих талантів на їхньому шляху нагору. У Buurtzorg немає службових шаблів; інструкторів обирають за їхнім потенціалом – це, як правило, старші медсестри з великим досвідом та розвиненими навичками міжособистісного спілкування. Ті, хто обіймав керівні посади в інших патронажних організаціях, мусять навчитися підходити до своєї ролі під іншим кутом, як пояснює один інструктор:

«Я повинен був звільнити себе від попередніх способів роботи, коли мене навчали управляти і контролювати. Тут це все треба було викинути з голови.

Посутня відмінність була в тому, що я дійсно ні за що не відповідаю. Відповідальність лежить на командах та Йосі [де Блоку, засновникові]». [31 – Annemarie van Dalen, *Uit de schaduw van het zorgsysteem: Hoe Buurtzorg Nederland zorg organiseert* (Den Haag: Boom Lemma, 2010), 66.]

Інструктори не мають ієрархічної влади, але не спокушайтеся, вони так само відіграють вирішальну роль. Самоврядування – це не прогулянка парком, особливо для нових команд, яким іще багато чого треба навчитися. Інструктори фактично відповідають за всі аспекти створення та запуску невеликої команди з 12 осіб (згадаймо, що тут немає рекрутерів, плановиків, операторів кол-центру, адміністраторів, менеджерів), і водночас вони навчаються управляти міжособистісною динамікою у самоврядній команді без боса. Регіональний інструктор є цінним ресурсом для команд: за запитом вона може дати пораду чи поділитися досвідом інших команд, які вже розв'язували аналогічні проблеми. Інструктори, наче дзеркало, відображають поведінку команд, і якщо у якийсь момент вона виявиться неправильною, то можуть подати сигнал і запропонувати команді зробити паузу, щоб розібратися з проблемою. Регіональні інструктори не мають посадових інструкцій. Кожного інструктора спонукають виконувати власну роль та професійно зростати у свій особливий спосіб, виходячи зі свого власного характеру та здібностей. Разом з тим у рамках культури Buurtzorg виникло кілька неписаних правил:

- Для команд нормально є боротися. У боротьбі відбувається навчання. А команди, які пройшли через важкі моменти, набувають здатності швидко відновлювати свої душевні сили та зміцнюють відчуття спільності. Тому завдання інструктора полягає не в тому, щоб запобігати передбачуваним проблемам, а в тому, щоб підтримувати команди у їх розв'язанні (а відтак допомогти їм усвідомити, якою мірою вони виростили під час цього процесу).
- Роль інструктора – дозволити командам зробити власний вибір, навіть якщо вона (інструктор) вважає, що знає краще рішення.
- Інструктор підтримує команду, здебільшого ставлячи проникливі питання і віддзеркалюючи те, що бачить. Вона допомагає командам формулювати питання та варіанти їх вирішення з огляду на мету Buurtzorg і цілісний підхід організації до догляду.
- Відправною точкою завжди є пошук ентузіазму, сильних сторін, а також можливостей, що існують усередині команди. В основі тренінгів – віра в те, що команда має все необхідне для розв'язання проблем, з якими стикається.

Діапазон підтримки (те, що в традиційних організаціях назвали б «кількістю осіб, які перебувають у підпорядкуванні») у регіональних інструкторів Buurtzorg є широким: пересічно один інструктор працює з 40–50 командами. Йос де Блок, засновник та генеральний директор Buurtzorg, пояснює:

«В інструкторів не мусить бути забагато часу, інакше вони ризикують занадто втягнутись у роботу команд і тим самим зашкодити їхній

самостійності. Тепер вони дбають тільки про найважливіші питання. Деяким першим командам Buurtzorg ми давали доволі інтенсивну підтримку й увагу, і тепер досі бачимо, що вони дужче залежні та менш самостійні, ніж решта».[32 – Ibid., 73.]

Команди Buurtzorg мають неймовірну свободу дій у тому, щоб приймати власні рішення. Згори надсилається мінімум розпоряджень. Є тільки кілька чільних правил, котрі, як показує досвід, є надзвичайно важливі для того, щоб самоврядування діяло на практиці. А саме:

- Команда не мусить перевищувати 12 осіб. Якщо кількість її членів більша, її треба розділити.
- Команди повинні рівномірно розподіляти завдання між собою. Їм слід уникати зосередження багатьох завдань у руках однієї людини, щоб у такий спосіб крізь задні двері не зайшла традиційна ієрархія.
- Поряд із власними нарадами, команди мають планувати зустрічі з інструктором, де вони обговорюють конкретні питання, з якими стикаються з пацієнтами, і вчаться одне в одного (із використанням спеціальної групової методики).
- Щорічно члени команди повинні оцінювати один одного на засадах стандартів компетенції, що їх вони можуть придумати самі.
- Команди розробляють щорічні плани ініціатив, які вони хочуть утілити у сфері догляду клієнтів, якості обслуговування, професійної підготовки, організаційних та інших питань.
- Цільовий показник облікового часу роботи у досвідчених команд становить від 60 до 65 %.[33 – Продуктивність визначається, як кількість годин, за які виставляють рахунок (іншими словами, годин, проведених з пацієнтами на підставі приписів лікаря), розділена на загальну кількість годин, указаних у контракті усіх медсестер команди. Команди самі обчислюють свою продуктивність, як правило, раз на місяць.]
- Команди ухвалюють важливі рішення, спираючись на конкретну методику, що її ми вже описували.

Зведення до мінімуму функцій центрального офіса

В останні десятиліття ми стали свідками, а надто ж у великих компаніях, розростання функцій центрального апарату: відділ управління персоналом, відділ стратегічного планування, юридичний відділ, фінансовий відділ, відділи внутрішніх комунікацій, управління ризиками, внутрішнього аудиту, зв'язків з інвесторами, тренінгів, зв'язків із громадськістю, екологічного контролю, інженерні служби, служба контролю за якістю, управління інформацією.

Бюрократія побудована людьми, які тільки те й роблять, що доводять свою необхідність, особливо тоді, коли підозрюють, що без них можна обійтися.

Рікардо Семлер

Для людей на таких посадах природно, часто з найкращими намірами, доводити свою спроможність, винаходячи нові способи «додання вартості» – розробляючи нові правила і процедури, створюючи нові експертні оцінки, шукаючи нові проблеми, що потребують розв’язання. Зрештою, повноваження та процес ухвалення рішень зосереджуються далеко від передової. Люди внизу відчують себе безсилими: вони змушені дотримуватися правил, які часто мають сенс лише в теорії, але не можуть бути застосовані у конкретних складних ситуаціях, з якими працівники стикаються на практиці. Бірюзові компанії, навпаки, зводять керівні функції центру до абсолютного мінімуму. Там розуміють, що економію на масштабі й навичках, якої прагне центральний апарат, часто переважає негативний економічний ефект, який створює брак мотивації. Внаслідок цього у центральних офісах Бірюзових компаній працює дуже й дуже мало людей. І ті, хто там працює, не мають повноважень ухвалювати рішення. Вони можуть надавати рекомендації, але не можуть нав’язувати правила чи рішення. По суті, їх слід називати групами підтримки, які вступають у дію лише тоді, коли команди просять їх про допомогу.

Наприклад, у Buurtzorg 7 тисячам медсестер надають підтримку лише 30 осіб, які працюють у скромній будівлі в житловому кварталі Алмело, містечка у Північних Нідерландах. Вона геть не схожа на будівлю штаб-квартири, якої можна очікувати від цієї успішної компанії. Ніхто з них не виконує функцій персоналу типової патронажної служби (запис пацієнтів, планування роботи, кол-центр). Buurtzorg має неймовірно вмотивованих співробітників (компанія регулярно виграє звання «найкращого роботодавця» країни), але, як і в інших Бірюзових організаціях, тут немає відділу управління персоналом. Люди, котрі працюють у штаб-квартирі, вважають за свою моральну мету служіння командам медсестер – їхній обов’язок полягає в підтримці медсестер з тим самим завзяттям і чуйністю, з яким ті допомагають своїм пацієнтам. На дзвінки та електронні листи медсестер відповідають одразу ж або щонайбільше протягом кількох годин.

Раніше ми працювали у великих організаціях і жартували про ідіотів з головного офіса, які вигадують що завгодно. Тепер нам доводиться робити це самим, і ми вже не можемо скаржитися на інших.

Одна з медсестер Buurtzorg про брак функцій центрального офіса

Яким чином можна керувати компанією з кількістю 7000 душ і з такою мізерною штаб-квартирою? Чимало типових завдань офіса просто делеговані командам. Наприклад, візьмімо добір нових людей: коли команда відчуває потребу розширитися, вона проводить набір самостійно (регіональний інструктор може дати пораду, якщо його запитують, але не бере участь в ухваленні рішення). Швидше за все, команда кооптуватиме когось, хто в неї

добре впишеться. Оскільки члени команди приймають рішення самі, вони самі вкладають душу в те, щоб зробити успішний вибір.

А як бути із внутрішньою експертизою? У кожній організації є природна суперечність між доконечною потребою залучати експертів і потребою дозволити ухвалювати рішення безпосередньо на робочому місці. У Buurtzorg приблизно 600 команд, і ні для кого з них не має сенсу залучати експертів у кожному загадковому медичному випадку, з яким вони зіткнулися. Першим бажанням у більшості організацій було б створити експертний підрозділ у центральному офісі. Звичайно, це містило в собі ризик, що з часом усередині компанії виникнуть дві касти: престижна і, ймовірно, високооплачувана група експертів у штаб-квартирі та менш оплачувані універсали, розкидані по всій країні. Buurtzorg розробив низку альтернатив, що дають нагоду вирішити питання медичної й інших експертиз:

- Медсестер у командах заохочують нарощувати досвід і ставати експертами за межами команд. Через внутрішню мережу Buurtzorg вони можуть легко зав'язати контакти з колегами, що мають відповідний досвід у певному питанні.
- Вряди-годи добровольчі цільові групи медсестер працюють, на додачу до роботи з пацієнтами, над дослідженням нових тем і набувають нового досвіду (приміром, як адаптувати Buurtzorg до нового законодавства).
- За необхідності експертів наймають централізовано як фрілансерів, а не вводять до штату організації.
- Якщо ж така людина наймається до центрального офіса, то вона не має права ухвалювати рішення за команди.

Приклад з реального життя: одного чудового дня на зустрічі регіональних інструкторів Buurtzorg запропонували найняти фахівця з трудового права. Це була галузь, де багато команд час від часу потребували підтримки, тож пропозиція мала сенс. Утім, були вивчені й інші можливості; після того як у процесі найближчого розгляду з'ясувалося, що більшість питань часто повторюються, група вирішила створити розділ самодопомоги «з найпоширеніших питань трудового права» у внутрішній мережі організації. Вони подбали про більшість питань, однак за рік по тому група зрозуміла, що все одно виникають певні питання, на які FAQ[34 – FAQ (скорочення від frequently asked questions) – перелік запитань, що ставляться найчастіше стосовно певної теми, і відповідей на них. (Тут і далі примітки перекл.)] не мала відповідей. Було ухвалене рішення укласти контракт із позаштатним експертом, який працював би по кілька днів на місяць, відповідаючи на питання, що виникатимуть.

З намаганнями уникнути центрального офіса чи обмежити його функції я зіткнувся не лише в Buurtzorg, а й у всіх самоврядних організаціях, що їх висвітлено у цьому дослідженні. Відсутність правил і процедур, що накладаються згори, створює потужне відчуття свободи та відповідальності в рамках усієї компанії. Чому ж тоді, можемо запитати ми, більшість сучасних організацій покладають такі надії на штаб-квартиру? Я вважаю, що для цього є дві основні причини:

- Наявність центрального офіса забезпечує економію за рахунок масштабу, або принаймні так зазвичай це пояснюють. Ефект масштабу можна легко оцінити у доларовому еквіваленті, а натомість брак мотивації виміряти у числах практично неможливо.
- Центральний апарат дає керівникам відчуття контролю за співробітниками, які працюють на передовій. Вони нечасто посилаються на цю причину, але вона цілком реальна. У старій машинній метафорі організацій центральний апарат – це важелі, що ними послуговуються перші особи компанії для керування кораблем, важелі, що завжди напхвату, лише за кілька дверей по коридору. Проте, це нерідко є ілюзією контролю: з погляду штаб-квартири, правила і процедури завжди мають сенс. Керівникам варто опинитися безпосередньо «в полі», щоб усвідомити непродуктивні та гнітючі наслідки, які вони створюють, і побачити, як люди часто винаходять творчі способи, щоб обійти ці правила, або просто ігнорують їх.

Тому лідери Біржових компаній повинні вірити вдвічі сильніше: вони мають вірити, що можуть відмовитися від певних речей (економія за рахунок масштабу) на користь чогось менш визначеного, але, ймовірно, набагато кориснішого (неприборкана мотивація). А потім, після майже повної ліквідації менеджерів середньої ланки, вони мусять відмовитися від ілюзії, що центральний апарат може здійснювати контроль над тими, хто «в полі».

«Сині комірці»[35 – «Сині комірці» – назва робітників на виробництві. «Вілими комірцями» називають адміністративних працівників.] стають «Біржовими»

Організація на кшталт Buurtzorg може здатися природним місцем для виникнення самоврядних структур. Багато медсестер ніколи не планували підніматися службовими сходами, щоб стати менеджерами, навіть якби такі сходи були. Тому, починаючи дослідження, що стало підложжям до цієї книжки, я думав, що знайду Біржові компанії лиш у професіях, що передбачають служіння: у галузі охорони здоров'я, освіті або неприбутковому секторі. Я був радий не раз переконатися, що помилився. FAVI, сімейний мідноливарний завод у Франції, став першим прикладом, коли я зіткнувся з виробничою компанією, що діє за Еволюційним Біржовим принципом самоврядування. FAVI була створена наприкінці 1950-х років і починала з виготовлення латунних частин для водогінних кранів. На сьогодні більша частина прибутків підприємства надходить від виробництва вилок до коробок передач для автомобільної промисловості; до інших продуктів належать запчастини до електричних двигунів, лічильники води та медичне обладнання.

Робота на FAVI потребує фізичної сили; то є справжня робота для «синіх комірців». Цей завод – не ідеально чистий автомобільний конвеєр, де можна побачити роботів, що виконують свої безгучні й витончені танці. Це майстерня, де оператори тяжко працюють, завантажуючи і розвантажуючи важкі зливки металу на шумні робочі станції. Характер серійного виробництва на FAVI дозволяє тільки обмежену автоматизацію. Проходячи через фабрику, ви

можете не помітити відразу, що в ній особливого. Вам можна пробачити думки про те, що штампувати запчастини для коробок передач – не надто привабливий або прибутковий бізнес. Проте результати FAVI далекі від звичайних. Усі конкуренти компанії перебралися до Китаю, щоб заощадити на дешевій робочій силі. І все-таки FAVI – це не просто єдиний виробник, який залишився в Європі; вона контролює 50 % ринку виробництва вилок до коробок передач. Про якість її продукції ходять легенди, а швидкість доставки взагалі близька до міфічної. Робітники пишаються своїм рекордом: за 25 років не було жодного замовлення, яке б доставили з запізненням. FAVI забезпечує високі прибутки, рік у рік, попри китайську конкуренцію, зарплати тут вищі від середніх, а попит має дуже циклічний характер. Тут практично немає плінності кадрів: робітники, які спробували працювати у FAVI, не уявляють себе на заводах, що функціонують за традиційною моделлю.

FAVI працювала як звичайний завод, аж доки сім'я, якій належить бізнес, не призначила генеральним директором Жана-Франсуа Зобріса. Харизматичний металург та колишній десантник, він очолив мідноливарний завод 1983 року.[36 – Історія призначення Зобріса теж варта того, щоб про неї розповісти. Вона схожа на фрагмент сценарію до якогось фільму. FAVI належала Максу Руссо, колоритному персонажеві, який володів низкою промислових підприємств. Наприкінці 1970-х і на початку 1980-х Зобріс працював на Руссо в дочірній компанії. Час від часу він співпрацював з відділом металургії FAVI, тому був трохи знайомий із заводом. Одного разу Руссо викликав Зобріса до себе в офіс. Він дав йому золотий долар і сказав: «Я не забобонний, але тобі потрібна буде фортуна». Не пояснюючи нічого, він підвівся та звелів Зобрісу вийти разом з ним з офіса, де на них уже чекав гвинтокрил. Зобріс знав, що краще не питати Руссо, що це все означає. За годину вони прибули до FAVI, де Руссо попросив зупинити машини і викликав усіх працівників до гвинтокрила. Коли всі зібралися, він, указавши на генерального директора FAVI, мовив таке: «Домінік попросив про відставку». Потім указав на Зобріса і пояснив: «Ось його наступник», – а далі пішов до свого гвинтокрила, залишивши підвищеного по службі та спантеличеного Зобріса обмірковувати своє несподіване призначення на посаду генерального директора.] (Він залишався генеральним директором до виходу у відставку 2009 року, коли його повноваження перебрав Домінік Верлан.) Незважаючи на маленькі розміри (80 осіб), виробництво було побудоване у формі жорсткої піраміди. Цехові робітники підпорядковувалися chef d'équipe (бригадиру), який був у підпорядкуванні chef d'atelier (начальника цеху), котрий підпорядковувався chef de service (начальникові сервісної служби), який і собі підпорядковувався chef de production (начальнику виробництва), а той вже був підпорядкований генеральному директорові. Chef de production був частиною управлінської команди, разом з керівниками відділів продажів, інженерного забезпечення, планування, технічного обслуговування, управління персоналом та фінансів, усі вони підпорядковувалися генеральному директору. Такий набір і сьогодні характерний для виробничих підприємств, за винятком хіба що одного-двох прошарків, скорочених з метою зекономити кошти та згладити структуру. Жоден науковець чи консультант із управління не міг би до неї присікатися.

Утім, під орудою Зобріса FAVI фундаментально перекроїли протягом двох років за взірцями, що мають разючу подібність до організаційної моделі Buurtzorg. Сьогодні на заводі працюють більше як 500 співробітників, об'єднаних у 13 команд, що мають назви «міні-заводів». У кожній команді від 15 до 50 осіб. Більшість команд займаються конкретним клієнтом або

типом клієнтів (команда Volkswagen, Audi, Volvo, команда водомірів тощо). Є кілька базових виробничих команд (ливарна команда, команда з ремонту ливарних форм, технічне обслуговування), а також команди підтримки (конструкторська, контроль якості, лабораторія, адміністрація, продажі). Кожна команда самоорганізується; немає менеджерів середньої ланки і майже ніяких правил або процедур, окрім тих, що їх установлюють самі команди.

Центральний апарат майже повністю зник. Колишні відділи управління персоналом, планування, диспетчерський, конструкторський, інформаційних технологій, продажів були закриті. Їхні завдання взяли на себе робітники у командах, які самі наймають персонал, планують, продають та виконують диспетчерську роботу. Відділ продажів у FAVI також розформовано. Менеджер із продажів для Audi тепер працює у команді Audi, так само як менеджер із продажів для Volvo тепер є частиною команди Volvo. Над менеджерами з продажів немає керівника відділу. У старій структурі «білі комірці» сиділи в офісах, з вікон яких було видно цехи, і детально планували, що, коли та як повинні виконувати робітники. Тепер «сині комірці» ефективно замінюють білі й більше не дістають вказівок згори.

Те, наскільки глибоко нова модель відрізняється від традиційної, найкраще ілюструє шлях, який проходить замовлення клієнта. Раніше, коли надходило замовлення, воно потрапляло спочатку до відділу продажів. Відділ планування мав подати цьому відділу очікувану дату відвантаження продукції і позначити час у плані виробництва. Потім, за день до початку виробництва, диспетчерський відділ детально планував, що саме має вироблятися, коли і на якій машині. На основі цього графіка відділ управління персоналом розподіляв робітників. Робітники просто виконували те, що їм сказали. Вони не мали жодного уявлення про книгу замовлень, про те, наскільки добре чи погано йдуть справи, і чому цього саме дня їх поставили виготовляти цей конкретний продукт або на цій машині. Все, що від них вимагали, – бути в правильному місці у слушний час і виконати поставлене завдання за певну кількість годин. Робітникам не надавали жодної інформації й не говорили про сутність їхньої праці; такий стан справ міг бути чи не бути навмисним, але за умов фрагментації процесу замовлення, коли відділи послідовно уточнювали заплановане завдання, по-іншому бути не могло. Робітники були не єдиними сліпцями в цьому процесі; менеджери з продажів знали про те, що відбувається в цеху, не більше, ніж робітники знали про історію замовлення. Вони були не в змозі зрозуміти і розповісти своїм клієнтам, чому одні замовлення можна доставити вчасно, а інші – ні. Потрапивши до офіса, замовлення опинялися в якійсь «чорній скриньці»; нікому не щастило розібратися у складному шляху, що його замовлення проходило через відділи планування, диспетчерський та управління персоналом і цех.

Тепер, коли створено команди, процес має зовсім інший вигляд. Щотижня, під час короткої наради, менеджер по роботі з клієнтами, наприклад, команди Volkswagen, ділиться з десятком своїх колег замовленням, що його зробив німецький автоконцерн. Кожен тішиться, коли замовлення велике, і почувачється розчарованим, якщо воно маленьке. Планування відбувається на місці, на нараді, і команда спільно домовляється про дату відвантаження. Менеджери тепер мають добре уявлення про те, як їхні угоди з клієнтами впливають на людей та виробничі процеси, і, коли на них тиснуть, щоб вони знизили ціну, вони можуть залучати робітників до пошуку рішень. Чи можна

якось удосконалити процес або підвищити продуктивність, щоб знизити ціну на кілька центів за одиницю продукції?

Менеджери по роботі з клієнтами не звітують перед керівником відділу продажів; фактично вони звітують перед своїми власними командами. Ніхто не ставить перед ними план продажів (ви правильно прочитали – люди займаються продажами без плану). Їхньою мотивацією є добре обслуговувати своїх клієнтів і, перед лицем конкуренції з Китаю, зберегти та по змозі збільшити кількість робочих місць на заводі. Робітники в цеху вже не знеособлена робоча сила, а колеги, яких вони добре знають завдяки щоденній співпраці. Для менеджерів по роботі з клієнтами забезпечити свою команду працею є набагато сильнішою мотивацією, ніж будь-який план продажів, спущений від начальника відділу. Між іншим, у FAVI замовлення завжди обговорюються з позиції зайнятості, а не в грошовому вираженні; тому там ніколи не кажуть: «Ми отримали замовлення на 1 мільйон доларів», а кажуть: «Ми дістали замовлення на роботу 10 людей».[37 – Деякі компанії обирають інший шлях: вони й далі використовують доларовий еквівалент, але навчають усіх робітників бухгалтерських термінів. В обох випадках мають на увазі те саме: переконатися, що всі розуміють, що відбувається, і можуть робити свій внесок у фінансові обговорення та угоди.]

Відсутність управлінської команди і мала кількість нарад

Функціональна структура у FAVI зникла, і тому вже немає нарад управлінської команди. Ніяких зустрічей нагорі! Щотижневі наради, де збирали разом керівників відділів продажів, виробництва, технічного обслуговування, фінансів, управління потенціалом та інших, тепер проводять на рівні кожної команди. У FAVI кожна команда ухвалює рішення про розклад засідань. Як правило, проводиться три регулярні наради: коротке оперативне обговорення на початку кожної зміни, щотижнева зустріч із менеджером по роботі з клієнтами для обговорення замовлень, і щомісячна нарада з відкритим порядком денним. Немає щотижневих або щомісячних нарад для усіх команд, що нагадували б попередні засідання управлінської команди. Якщо такі наради і трапляються, то лише тому, що в когось виникла конкретна необхідність їх організувати. Те саме стосується й Buurtzorg. Наприклад, Йос де Блок, генеральний директор організації, не зустрічається зі своїми регіональними інструкторами щотижня. В багатьох випадках такі зустрічі мали б сенс: регіональні інструктори добре розуміються на тому, що відбувається на місцях; разом вони могли б виявити проблеми й можливості, визначити, що варто зробити і як запустити потрібні ініціативи. Але це точно стало б проблемою, з погляду Buurtzorg: виокремило б людей нагорі, які вважали б, що знають, що треба внизу. Йос де Блок і регіональні інструктори визнають, що часті зустрічі, швидше за все, спонукали б їх узятися до різних питань. Тому вони вирішили збиратися гуртом лише чотири рази на рік, з відкритим порядком денним, для обговорення усіх тем, які виникають. Вони виявили, що така періодичність є досить нечаста і ладна запобігти ризику перебирання на себе віжок в інших команд, як це зробила б управлінська команда.

У пірамідальній структурі наради необхідні на кожному рівні для того, щоб збирати, «упаковувати», фільтрувати та передавати інформацію, що тече згори вниз ланцюжком управління. У самоврядних структурах потреба в таких нарадах відпадає майже цілком. Перевантаження нарадами у традиційних організаціях стає тим сильніше, чим вище ви підіймаєтеся вгору ієрархічними сходами. Типовий день топ-менеджера складається з зустрічей, що змінюють одна одну. Існує жарт, що у більшості компаній люди внизу ієрархії працюють, тимчасом як ті, хто нагорі, проводять наради. Проте якщо подумати, то у функціональних пірамідальних структурах навряд чи могло б бути інакше. Що вище ви піднімаєтеся, то більше ліній сходяться до вашої посади. Лише на самісінькій верхівці зустрічаються такі різні департаменти – продажів, маркетингу, досліджень та розробок, виробництва, управління персоналом, фінансів. Звичайно ж, рішення проштовхуються на вершину піраміди, бо це єдине місце, де достатньо інформації для ухвалення рішень і досягнення компромісів. Це майже визначено наперед: у пірамідальній структурі люди нагорі скажитимуться на перевантаження нарадами, а натомість люди внизу відчуватимуть свою безпорадність.

Традиційні пірамідальні структури вимагають забагато від небагатьох людей і недостатньо від усіх інших.

Гері Гемел

У типі структури, прийнятої Buurtzorg, FAVI та іншими самоврядними організаціями, ми стикатимемося з тим, що лінії сходяться на найнижчому рівні, в межах команд. Команди проводять короткі наради (щодня, щотижня або щомісяця) задля узгодження думок та прийняття рішень; окрім того, у таких організаціях, як правило, немає загальних регулярних нарад. Такі загальні наради проводять лише тоді, коли певне питання потребує уваги, і запрошують за стіл відповідних людей. Це органічний спосіб управління компанією, де структура йде за потребами, а не навпаки.

Координація та обмін знаннями між командами

Звичайно, між командами часто потрібна координація дій. Традиційно саме в таких випадках у дію вступають керівництво та центральний апарат. Візьмімо розподіл навантаження: через те, що кількість замовлень від клієнтів коливається, у будь-який день одні команди можуть мати надто багато роботи, а інші – замало. Можливо, тут зрештою виявилася б необхідною посада генерального операційного директора, який разом з помічником із планування міг би розподіляти співробітників між командами. Однак це було б кроком назад, що призвів би до відновлення ієрархії домінування.

FAVI знайшла більш органічне та елегантне рішення. Через рівні проміжки часу група, що складається з одної призначеної особи від кожної команди, збирається разом на кілька хвилин; вони швидко обговорюють, у яких командах більше людей, а які недоукомплектовані, відтак повертаються до своїх команд і просять добровольців, котрі змінили б команду на одну-дві

зміни. Людина з команди Audi, наприклад, може запитати, хто в команді готовий провести день з командою Volvo. Все відбувається природно і на добровільних засадах, нікого не відправляють у команду за наказом згори.

Гляньмо на інший приклад координації – процес планування капітальних витрат. Раз на рік кожна команда в FAVI складає кошторис капіталовкладень на наступний рік – нові машини, новий інструмент тощо. У більшості організацій ці запити ставляться під сумнів фінансовим відділом, і зрештою управлінська команда або генеральний директор виступає у ролі арбітра, виділяючи більше грошей на ті чи ті витрати.

Це відкриває банку з хробаками інтриг. Кожен змагається за більший шмат пирога. Для менеджерів середньої ланки розмір бюджету часто є мірилом, за допомогою якого оцінюють їхній статус. Вони щосили намагаються впливати на осіб в управлінській команді, які ухвалюють рішення, через офіційні та неофіційні канали, що є у їхньому розпорядженні.

FAVI не має менеджерів середньої ланки, які борються за бюджети, а Зобріс відмовився грати роль батька, котрий вирішуватиме, як розділити цукерки серед своїх дітей. Команди знають, що не буде жодних суперечок, тому вони не ганяються за завищеними цифрами; вони роблять реалістичні запити, засновані на реальних потребах. У більшості випадків, коли річний бюджет команди збільшується, це число є розумним, і всі плани дістають зелене світло без будь-яких обговорень чи перевірок. Командам довіряють і дають змогу чинити правильно; якщо одна команда отримала б позолочені машини, то це відразу б помітили інші – і обурення колег самотійно врегулювало б проблему. У ті роки, коли сумарна вартість проектів перевищує прийнятні межі, генеральний директор просто просить команди зібратися разом і повернутися до нього з переглянутим планом. Представники від кожної команди збираються гуртом і кладуть усі плани на стіл. Вони дивляться на те, що в їхніх планах є важливим, а що можна злегковажити. Зазвичай проблема розв'язується протягом однієї або двох зустрічей.

Кожне рішення, прийняте у штаб-квартирі, забирає відповідальність у людей в інших місцях компанії та зменшує число осіб, які відчувають, що вони роблять ефективний внесок у її діяльність.

Денніс Бакке

Коли виникають можливості, що охоплюють кілька команд, спрацьовує той самий механізм: робітники самотійно висувають кандидатури задля створення тимчасової проектної групи. Іноді для координації дій між групами призначають конкретну людину, але ця особа не має права ухвалювати рішення щодо команд. Наприклад, у FAVI є Дені, інженер, завдання якого – допомагати командам обмінюватися знаннями та передовим досвідом. Він заохочує робітників-верстатників дізнаватися, що нового придумали інші команди. Він не може змусити команду перейняти ідеї від іншої. Він повинен зацікавити працівників і схвилювати. Якщо йому не вдасться цього зробити, якщо команди не бачитимуть додану вартість у його роботі, то його роль природним чином зникне і Дені треба буде знайти собі інше заняття. В прямому сенсі цього слова, він виконує підтримувальну функцію. У разі, якщо ви не знайомі з виробничими середовищами, дозвольте мені заважити,

як це незвично: інженер, який перебуває на службі в менш освічених (але висококваліфікованих) «синіх комірців» замість того, щоб командувати ними.

Інша підтримувальна роль у середовищі FAVI відводиться Франку, колишньому робітникові-верстатнику. Він розвідник ідей у FAVI. Франк потрапив на завод недосвідченим верстатником і ледве вмів читати й писати. Зобріс побачив, що його очі горять допитливістю. Він підбурич чоловіка записатися на вечірні лекції з французької літератури, щоб той задовольнив свою цікавість до знань і став упевненішим у собі. Після кількох років роботи в цеху Франк відчув, що готовий до більшого. Він сказав Зобрісу: «Я впевнений, що ми могли б бути технологічно розвиненішими, якби активніше шукали інформацію про нові машини, матеріали та постачальників. Я хотів би взятися за це». Зобріс відповів у своєму звичайному стилі керівництва: «То йди і зроби. Я вважаю, що ти маєш усе, щоб досягти успіху. Однак це не мое рішення. Тобі слід показати командам, чим твоя роль є корисна для них». Франк домогся успіху. Він подорожував світом, шукаючи нові технології і нових постачальників. Він працює без бюджету й без планових завдань, так само, як і всі інші у FAVI. Йому довіряють самому визначати витрати на подорожі та готелі в межах розумного. Приблизно раз на місяць він повертається на завод у п'ятницю вранці та проводить конференцію, на якій ділиться своїми знахідками. Від заявленої теми залежить, хто з робітників або інженерів захоче взяти участь у заході. Те, що люди вирішують брати участь у цих засіданнях і використовують Франкові ідеї, доводить, що його роль дійсно є цінною. Якби в котрийсь момент його колеги перестали приходити на ці п'ятничні наради, його роль, ясна річ, припинила б існувати. У цьому випадку Франку довелося б шукати собі нову роль, можливо, приєднатися до однієї з команд як робітник-верстатник.

Кінець ознайомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24337132&lfrom=362673004) на ЛитРес.

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

notes

Примечания

1

«Самці мають більше зубів, аніж самиці у людей, овець, кіз та свиней». Аристотель, «Історія тварин», 2.3.

2

Нервова система у кишківнику й серці налічує відповідно 40 мільйонів і 100 мільйонів нейронів, порівняно з середнім показником 85 мільйонів для головного мозку.

3

Невеликі компанії часто працюють на основі більш неформальних процесів та методів, і чимало з найбільш дражлих питань, що їх порушує ієрархія, ймовірно, не перевершують це число.

4

Термін «реактивна» запозичено у Вейд. Ця стадія відповідає «архаїчній» у Гебсера, «пресоціальної» та «симбіотичній» у Левінджер і Кук-Гройтер, «АН» у Грейвза, «бежевої» за «Спіральною динамікою», «сенсомоторній» у Піаже та ін.

5

Термін «магічна» запозичено в Гебсера. Ця стадія відповідає «імпульсивній» у Левінджер і Кук-Гройтер, «ВО» у Грейвза, «пурпурній» за «Спіральною динамікою», «преопераційній» (символічній) у Піаже, «наївній» у Вейд та ін.

6

Ця стадія відповідає «самозахисній» у Левінджер та Кук-Гройтер, «імперській» у Кігана, «опортуністичній» у Торберта, «СР» у Грейвза, «червоній» за «Спіральною динамікою», «преопераційній» (концептуальній) у Піаже, «егоцентричній» у Вейд та ін.

7

Згідно з Вікіпедією, ідею агресивно домінантних «альфа-самців» у зграях сірих вовків дискредитували біологи-дослідники, а так звані «альфа» у зграях – це лише племінні тварини. Ця новина наводить на цікаву дискусію. Ми спроектували образ альфа-самця на вовчі зграї, можливо, тому, що ми, люди, вже давно функціонували у такий спосіб. Те, що дослідники порівняно нещодавно побачили більш тонкі стосунки у вовчих зграях, може свідчити, що ми починаємо керуватися складнішими світоглядами. (Звичайно, може бути якраз навпаки: дослідники, які керуються Плюралістичним Зеленим світоглядом, не хочуть бачити альфа-поведінку у вовків і проектує на них свою плюралістичну позицію.)

8

Термін «конформістська» вжито, серед інших, у Левінджер, Кук-Гройтер й Вейд. Ця стадія відповідає «міфічній» у Гебсера, «конформістській» у Левінджер та Кук-Гройтер, «DQ» у Грейвза, «синій» за «Спіральною динамікою», «міжособистісній» у Кігана, «дипломату» й «експерту» в Торберта, «конкретно-операційній» у Піаже та ін.

9

У когнітивному плані на Жовтій стадії здатність до абстрактного мислення є набагато вищою, ніж на Червоній. Проте у неврологічному плані все ще зберігається сильне переважання лімбічної системи (що в основному працює з емоціями), до раціоналізації якої потім переходить ліва півкуля мозку. Наприклад, Жовте «Я» має потребу в належності й відповідності, а відтак раціоналізуватиме можливі суперечності між раціональним мисленням та груповими нормами.

10

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

11

Термін «успішна» запозичений у Вейд. Ця стадія відповідає «ментальній» у Гебсера, «самосвідомій» та «свідомій» у Левінджер і Кук-Гройтер, «ER» у Грейвза, «помаранчевій» за «Спіральною динамікою» тощо; часто її називають просто сучасністю.

12

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

13

Ця стадія відповідає «індивідуалістичній» у Левінджер та Кук-Гройтер, «індивідуалісту» в Торберта, «афіліативній» у Вейд, «FS» у Грейвза, «зеленій» за «Спіральною динамікою» та ін.; часто її називають просто постмодерном.

14

Незрідка в історії ми знаходимо ідеї, як-от демократія в Стародавній Греції, що були попереду свого часу, тобто попереду центру ваги розвитку людей у певний момент часу. Для того щоб процвітати, ці ідеї мусили чекати, доки їх наздожене еволюція, щоб забезпечити правильну «культурну утробу», як це називає американський філософ Річард Тарнас:

«Виникає філософське питання: чому Коперниківська революція відбулась у XVI ст., за участі самого Коперника, і на початку XVII ст., коли жили Кеплер і Галілей? Чому цього не сталося раніше, коли ряд людей, які передували Копернику, висували гіпотезу про геліоцентричний Усесвіт та планетарну Землю? Є докази, що такі гіпотези висувалися за часів стародавніх греків та в Індії й ісламських культурах під час європейського Середньовіччя. Я думаю, це питання показує, до якої міри залежить зміна

однієї парадигми на іншу від чогось більшого, ніж додаткові емпіричні дані, і більшого, ніж просто блискуча нова теорія, що використовує нову концепцію. Це дійсно залежить від набагато ширшого контексту, тому зерно потенційно потужної ідеї падає на зовсім інший ґрунт, із якого цей організм, ця концептуальна основа може рости – в буквальному сенсі «концепція» росте у новому культурно-історичному лоні або матриці. (Richard Tarnas and Dean Radin, "The Timing of Paradigm Shifts," Noetic Now, January 2012.).

15

У корпоративному секторі робітничі кооперативи так і не здобули значної підтримки. Ті, що існують, часто працюють на основі комбінації Помаранчевих та Зелених методів. Однією з найбільш часто цитованих історій успіху є історія Mondragon – конгломерату кооперативів, заснованих у баскському місті з такою самою назвою в Іспанії (близько 250 компаній, де працюють приблизно 100 тисяч осіб, з обігом близько 15 мільярдів євро). Усі кооперативи перебувають у повній власності співробітників. Керівники – виборні; відмінності в заробітній платі менші, ніж в інших місцях (але все одно значні – 9:1 чи більше); тимчасові робітники не мають права голосу, що створює дворівневу спільноту, де одні є «рівніші» за інших.

У галузі освіти є кілька моделей шкіл, які не мають владних структур дорослих над дітьми; перш за все, це британська школа-пансіон Summerhill, заснована в 1920-і роки. Тут практикується радикальна форма демократії, де, серед інших відмінностей, учні та дорослі мають однакове право голосу, а уроки не є обов'язковими. В інституційній сфері безліч наднаціональних органів – Організація Об'єднаних Націй, Європейський Союз, Світова організація торгівлі тощо – мають механізми прийняття на найвищому рівні, які принаймні частково сформовані за Зеленими принципами, як-от демократичне або одностайне голосування та змінне головування. Цих Зелених принципів важко дотримуватися, тож заможніші й могутніші країни вимагають і зрештою домагаються більших повноважень під час голосування (часто навіть приховане, якщо не відкрите право вето). Центральний апарат таких установ здебільшого працює як Жовті організації.

16

Ця практика стала відомою завдяки Semco, бразильській фірмі-виробнику, коли книжка, що описувала виробничі процеси цієї компанії, стала бестселером (Maverick, Ricardo Semler). Протягом десятиліть нею послуговується В. Л. Гор (відома компанія Gore-Tex). Цей метод уже поширюється в стартапах Силіконової долини та інших місцях. Англійська тренінгова компанія Нарру впровадила цей процес «із родзинкою»: у людей є два менеджери. Один з них відповідає за питання про сенс діяльності (створення напрямку, ухвалення рішень) і призначається згори, а інший – за

питання щодо управління (коучинг, стимулювання, підтримка) і обирається самими працівниками (докладніше інформацію дивіться в книжці The Happy Manifesto, Henry Stewart).

17

Перше велике дослідження датується 1992 роком, коли професори бізнес-школи Гарварду Джон Коттер і Джеймс Гескетт вивчили цей зв'язок у книзі Corporate Culture and Performance («Корпоративна культура та продуктивність»). Вони з'ясували, що компанії з потужною корпоративною культурою і менеджерами/працівниками, які наділені повноваженнями, перевершили інші компанії за рівнем зростання доходу (в 4 рази), підвищенням цін на акції (у 8 разів) та зростанням чистого прибутку (більше ніж у 700 разів) протягом 11 років, розглянутих у дослідженні.

Більш недавнє дослідження, що його здійснили Радж Сайсодіа, Джаг Шет та Девід Б. Вульф і виклали у, можливо, визначальній книзі для Зеленої організаційної моделі – «Фірми, котрі несуть симпатію. Як компанії світового класу отримують прибуток від пристрасті й мети» (Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose), – дійшло аналогічних висновків 2007 року. «Фірми, які несуть симпатію», що їх вивчали автори, домоглися кумулятивного доходу для акціонерів у 1,025 % за 10 років, котрі передували дослідженню, порівняно з 122 % для індексу S&P 500. З методологічної позиції, до цих результатів слід було б ставитися з певним сумнівом. Є очевидна помилка відбору, оскільки за взірць брали лише видатні організації, від котрих можна було сподіватися, що вони перевершать аналогічні компанії. Опорний показник індексу S&P 500 не коригувався залежно від галузі, розміру компаній та інших критеріїв. Окрім того, разом з організаційною моделлю не були відсіяні інші критерії – такі, як патенти, інноваційні бізнес-моделі, а також використання активів, – що могли б пояснити чудовий результат. Остання книжка Раджа Сайсодіа, написана спільно із Джоном Маккі, має цілий розділ з посиланнями на аналогічні дослідження, до яких можуть звернутися зацікавлені читачі.

Будь-яке дослідження, намагаючись робити такі загальні висновки, як те, що одна організаційна модель дає кращі результати за іншу, неодмінно наразиться на методологічні дискусії (а на принциповому рівні може викликати сумніви щодо використання прибутковості акцій чи зростання як основного показника для оцінки успіху, як то чинять автори більшості таких досліджень). Можливо, безпосередній досвід у кінцевому підсумку має вагомніше значення, ніж академічні висновки. Кожен, хто проведе час у таких компаніях, як Southwest Airlines або Container Store, повернеться переконаним, що наділені повноваженнями працівники компаній, що керуються цінностями, будуть перевершувати за середньою продуктивністю своїх колег, які працюють у більш традиційних умовах.

18

Стенфордське бізнес-дослідження компанії DaVita 2006 року – дуже цікава книжка та хороше джерело інформації для читачів, котрі бажають поринути у детальніше вивчення Зелених організаційних принципів та методів.

19

Встановлено, що ознайомлення людей з теорією розвитку, з поняттям про еволюційний розвиток свідомості, також допомагає їм зробити стрибок на інший щабель. Дослідження свідчать, що допомагають і такі інтроспективні заходи, як медитація.

20

Це явище знайоме нам зі сфери політики: автократичні правителі, які діють на основі Червоної або Жовтої парадигми, часто відчують доконечну потребу на словах дотримуватися демократичних (Помаранчево-Зелених) ідей, але на фундаментальному рівні не приєднуються до демократичних принципів і методів. Коли демократія загрожує їхній владі, вони реагуватимуть у спосіб, що узгоджується з їхньою парадигмою (застосовувати агресію, прагнучи лишитися при владі), а не так, як цього вимагає демократія (піти, привітавши переможця).

21

Ця стадія відповідає «інтегральній» у Гебсера, «інтегрованій» у Левінджер, «конструктивно-свідомій» у Кук-Гройтер, «інтеріндивідуальній» у Кігана, «стратег» та «алхімік» у Торберта, «AN» у Грейвза, «жовтій» за «Спиральною динамікою», «самоактуалізації» у Маслоу, «автентичній» у Вейд та ін.; часто згадується як «інтегральна».

22

Якщо спростити ще дужче: люди, які бачать світ по-іншому, – слабаки, з яких треба зискувати (Червона стадія); еретики, котрих треба повернути на істинний шлях (Жовта); ідіоти, які не знають, як грати успішно (Помаранчева); нетолерантні люди, що не дадуть усім право голосу (Зелена).

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

Кен Вілбер робить важливу відмінність між стадіями розвитку свідомості й станами свідомості. Стани – це ефемерні типи свідомості, що минають, тимчасом як стадії – це більш довговічні конструкції, у які вростають люди. До станів належать свідомість у пробудженому стані, мрії, сон, змінені стани (викликані, наприклад, за допомогою медитації, гіпнозу, психодрами або наркотиків). Сам Вілбер зазвичай вживає такі терміни, як явний, тонкий, каузальний, присутній і не-подвійний. Стани та стадії іноді плутають між собою, бо мова пікових переживань часто схожа на мову, що описує найвищі стадії, але вони являють собою дві різні властивості свідомості (квадранти, лінії й типи третьої, четвертої та п'ятої властивостей у інтегральній моделі Вілбера).

Скажімо, хтось має стан пікових містичних переживань, водночас як у цілому перебуваючи на Конформістській Жовтій стадії: піковий стан не підштовхує людину обійти Помаранчеву, Зелену, Бірюзову й наступні стадії розвитку і не виносить її на верхівку сходів. Людина все ще перебуває на Жовтій стадії, що стане ясно, тільки-но він або вона знов опиниться у пробудженому стані свідомості. Вілбер та Комбс знайшли докази того, що всілякий стан можна пережити на будь-якій стадії. Наприклад, люди можуть на будь-якій стадії використовувати медитативні та інші методики досягнення змінених станів свідомості. Починаючи з Бірюзової стадії, спостерігається помітне зацікавлення в регулярному застосуванні методів досягнення незвичайних станів свідомості для того, щоб дістати приступ до повного спектра людського досвіду.

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

26

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

27

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

28

Ibid., 20.

29

Ibid., 21.

30

Де Блок написав пам'ятку, де пояснював, яким чином організації, у котрих він працював, могли б запровадити структуру, де медсестри працювали б в автономних командах. Він вважав, що число директорських посад треба скоротити з 13 до 3, причому його власна посада теж входила до числа жертв. Не дивно, що вище керівництво не дуже прихильно сприйняло документ.

31

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

32

Ibid., 73.

33

Продуктивність визначається, як кількість годин, за які виставляють рахунок (іншими словами, годин, проведених з пацієнтами на підставі приписів лікаря), розділена на загальну кількість годин, указаних у контракті усіх медсестер команди. Команди самі обчислюють свою продуктивність, як правило, раз на місяць.

34

FAQ (скорочення від frequently asked questions) – перелік запитань, що ставляться найчастіше стосовно певної теми, і відповідей на них. (Тут і далі примітки перекл.).

35

«Сині комірці» – назва робітників на виробництві. «Білими комірцями» називають адміністративних працівників.

36

Історія призначення Зобріса теж варта того, щоб про неї розповісти. Вона схожа на фрагмент сценарію до якогось фільму. FAVI належала Максусу Руссо, колоритному персонажеві, який володів низкою промислових підприємств. Наприкінці 1970-х і на початку 1980-х Зобріс працював на Руссо в дочірній компанії. Час від часу він співпрацював з відділом металургії FAVI, тому був трохи знайомий із заводом. Одного разу Руссо викликав Зобріса до себе в офіс. Він дав йому золотий долар і сказав: «Я не забобонний, але тобі потрібна буде фортуна». Не пояснюючи нічого, він підвівся та звелів Зобрісу вийти разом з ним з офіса, де на них уже чекав гвинтокрил. Зобріс знав, що краще не питати Руссо, що це все означає. За годину вони прибули до FAVI, де Руссо попросив зупинити машини і викликав усіх працівників до

гвинтокрила. Коли всі зібралися, він, указавши на генерального директора FAVI, мовив таке: «Домінік попросив про відставку». Потім указав на Зобріса і пояснив: «Ось його наступник», – а далі пішов до свого гвинтокрила, залишивши підвищеного по службі та спантеличеного Зобріса обмірковувати своє несподіване призначення на посаду генерального директора.

37

Деякі компанії обирають інший шлях: вони й далі використовують доларовий еквівалент, але навчають усіх робітників бухгалтерських термінів. В обох випадках мають на увазі те саме: переконатися, що всі розуміють, що відбувається, і можуть робити свій внесок у фінансові обговорення та угоди.