

Глава 1.1

Смена парадигмы: прошлое и настоящее организационной модели

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

Эрик Баттерворт

Можем ли мы создавать организации, не пораженные слишком хорошо знакомыми нам болезнями? Организации, свободные от политиканства, бюрократии и внутри-корпоративной борьбы. Организации, где сотрудники не пребывают в вечном стрессе, не выгорают на работе, не покоряются обстоятельствам с равнодушием, не испытывают негодования или горькой апатии. Компании, где «наверху» не напускают на себя важный вид, в то время как «внизу» работают, как каторжные. Можно ли открыть организационный принцип заново, изобрести новую модель, которая сделает наш труд более продуктивным, приносящим настоящее удовлетворение и исполненным подлинного смысла? Можем ли мы очеловечить места работы — школы, больницы, коммерческие и некоммерческие предприятия, — чтобы наши таланты раскрывались, а нашим склонностям и призванию воздавали бы должное?

Если вы основатель или глава организации и хотите создать такие условия для работы, от вашего ответа зависит многое! Ваше окружение в большинстве своем отвергнет эту идею как прекраснодушную фантазию, вас станут уговаривать не тратить понапрасну время и силы. «Люди есть люди, — скажут вам, — у них свои эгоистические интересы. Мы играем в политические игры, любим обвинять, критиковать и сплетничать. Так будет всегда». Кто поспорит? Но, с другой стороны, каждый при работе в команде переживал душевный подъем, когда все получается без малейших усилий,

само собой, играючи. В такие моменты понимаешь: человеческая изобретательность не знает пределов. Нечто принципиально новое иногда появляется совершенно неожиданно, словно из ниоткуда. Кто рискнет утверждать, что мы ни за что и никогда не сможем создать более комфортные условия для совместной работы?

Можем ли мы проложить точный курс к новым берегам, отплывая от надежного материка современного менеджмента? Или нужно решиться и отправиться в никуда, поскольку, кроме известного нам мира, ничего больше нет?

Часть ответа на эти вопросы неожиданно пришла ко мне из прошлого, а не из будущего. В ходе истории человечество несколько раз открывало для себя новые способы объединять усилия людей, каждый раз создавая значительно более совершенные модели организации. Более того, вглядываясь в историческую перспективу, мы видим: новая модель организации уже буквально в одном шаге от нас и ждет возможности полностью проявиться.

Интересно, что ключ к пониманию лежит не в истории организаций, а в области более широкой — в истории человечества и в психологии развития. Изобретенные в ходе истории виды организаций всегда привязаны к господствующему на данный момент мировоззрению и к данной стадии развития сознания. Каждый раз, когда мы как биологический вид меняли способ познания мира, мы поднимались до новых, более эффективных видов организации.

Историки, антропологи, философы, мистики, психологи и неврологи с увлечением ищут ответ на самый главный вопрос: *как сознание человечества эволюционировало от ранних стадий до комплексного состояния, характерного для нашего времени?* Некоторые ученые исследуют связанный с этим вопрос, *каким образом мы, человеческие существа, эволюционируем от сравнительно простой формы сознания, данной при рождении, до полноты зрелости взрослого человека.*

Проблему изучают со всех возможных точек зрения. Абрахам Маслоу в знаменитом исследовании проследил, как развиваются *потребности* человека от базовых психологических потребностей к самоактуализации. Другие смотрят на развитие через призму *мировоззрения* (среди прочих — Гегбер), *когнитивных навыков* (Пиаже), *ценностей* (Грейвз), *морального развития* (Кольберг, Гиллиган), *самоосуществления* (Левинджер), *духовности* (Фаулер), *лидерства* (Кук-Гройтер, Киган, Торберт) и так далее.

Независимо друг от друга эти исследования указывают на поэтапное развитие человечества. Мы не растем непрерывно, как деревья. Мы эволюционируем резкими скачками, подобно гусенице, становящейся бабочкой, или головастiku, превращающемуся в лягушку. Существование стадий человеческого развития на сегодняшний день весьма определено. Двое ученых — Кен Уилбер и Дженни Уэйд — проделали интереснейшую работу по сравнению и сопоставлению всех основных стадийальных моделей и обнаружили их заметное сходство. Каждую модель можно представить себе в виде

склона горы (один исследователь смотрит на потребности, другой — на когнитивные способности и т. п.), но тем не менее это одна и та же гора. Ученые могут по-разному называть, делить и группировать стадии, но за этим стоит одно и то же явление, подобно тому как шкалы Фаренгейта и Цельсия, хотя и называются по-разному, утверждают одно и то же: есть точка замерзания и точка кипения воды. Такой взгляд на развитие подкреплен солидными научными свидетельствами, огромным количеством данных. Такие исследователи, как Джейн Левинджер, Сюзанна Кук-Гройтер, Билл Торберт, Роберт Киган, проверили теорию стадий на тысячах и тысячах людей, принадлежащих к различным культурам, в частности различным организационным и корпоративным культурам.

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

Каждый переход на новую ступень сознания открывает новую эру в истории человечества. На каждом стыке эпох меняется все: общество (от семейных групп к племенам, империям и национальным государствам), экономика (от собирательства к садоводству, земледелию и промышленному производству), структура власти, место религии в жизни общества. И лишь один аспект эволюции не привлек пока должного внимания исследователей: с выходом на очередную стадию самосознания происходит прорыв в нашей способности к сотрудничеству, каждый этап развития приносит с собой новую модель организации. Организации в том виде, в котором они на сегодняшний день нам известны, — просто выражение нынешнего мировоззрения, текущей стадии развития. Прежде были другие модели, и все свидетельствует, что в будущем моделей станет еще больше.

Итак, что представляют собой прежние и нынешние модели организаций и новый взгляд на них? В этой главе я устрою обзорный тур по основным этапам развития человеческого сознания и связанным с ними моделям организаций. Описание этапов заимствовано сразу из многих исследований, прежде всего — из метаанализов Уэйд и Уилбера, вкратце затрагивающих различные аспекты каждой стадии: мировоззрение, потребности, когнитивное развитие, моральное развитие. Я даю каждой стадии название и присваиваю ей определенный цвет. Хорошо назвать всегда сложно. Одним словом нельзя охватить очередной этап развития самосознания человечества во всей его сложности. Я выбирал слова, которые, на мой взгляд, лучше всего ассоциируются с каждой стадией, в одних случаях заимствуя название из существующей теории стадий, в других — выдумывая собственное. В теории интегральной психологии стадии

часто обозначаются не словами, а цветом. Есть мнение, что цветовой код запоминается особенно хорошо. По этой причине я и присваиваю той или иной стадии соответствующий цвет. Добавлю, чтобы избежать недопонимания: я не скрываю, что мое описание стадий развития сознания — результат синтеза работ различных ученых. В целом мои выводы сопоставимы, хотя и не всегда абсолютно точно, с тем, как описывает те же самые стадии интегральная психология.

Реактивная, или Инфракрасная, парадигма¹

Это самая ранняя стадия развития человечества, приходящаяся на период примерно 100–50 тысяч лет до н. э., когда мы жили небольшими группами, связанными узлами родства (подобные сохранились до наших дней в отдаленных уголках мира; им мы и обязаны нашими знаниями об этой стадии). Такие группы обычно объединяли не более нескольких десятков человек. Если их становилось больше, группа утрачивала дееспособность, поскольку возможности людей поддерживать сложные отношения были весьма ограниченны. Человеческое «я» (эго) сформировалось не полностью, люди не вполне отделяли себя от других и от окружающей среды (этот момент побуждает многих романтизировать древнейший период, видеть в нем блаженную свободу от жесткого дуализма. При этом игнорируется чрезвычайно высокий уровень насилия и убийств). Основой существования служило собирательство, для чего не требовалось никакого разделения труда (за исключением того, что на женщинах лежало вынашивание и воспитание детей). Таким образом, никакой модели организации на этой стадии не имелось. Кроме того, внутри группы не существовало иерархии, не было старшего, вождя, лидера.

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

Магическая, или Пурпурная, парадигма²

Около 15 тысяч лет назад, а в некоторых частях света и раньше человечество стало подниматься на ступень, которую некоторые авторы называют «магическое сознание». Стадия соответствует переходу от крошечных семейных групп к племенам, насчитывавшим уже несколько сотен человек. С психологической и когнитивной позиции это означает, что способность справляться с более сложными задачами значительно

увеличилась. На этой стадии человек уже в большей мере отделяет собственное «я» (эго) от других и эмоционально, и физически, продолжая во многом воспринимать себя как средоточие вселенной. Причины и следствия осознаются плохо, поэтому вселенная кажется населенной духами и магическими силами: тучи следуют за мной, плохая погода — наказание, наложенное на меня духами за дурные поступки. Чтобы умиротворить магический мир, племя следует канонам ритуального поведения и указаниям старшего или шамана. Люди живут по большей части в настоящем с небольшими примесями прошлого, но практически без планов на будущее. В области сознания пока не существует абстрактных понятий, классификаций, больших чисел. Смерть воспринимается как нечто не вполне реальное, и страх чьей-либо смерти значимо отсутствует (из-за чего уровень насилия и убийств по-прежнему высок). Организации на этой стадии все еще не существует. Разделение обязанностей очень ограничено, хотя старшие имеют особый статус и располагают некоторой степенью власти.

В наше время Пурпурная стадия развития обычно наблюдается у детей возраста от 3 до 24 месяцев. В это время они учатся отделять себя от других и от окружающего мира как на уровне сенсорно-двигательных реакций (*укусить свой палец — не то же самое, что укусить одеяло*), так и эмоционально (*я не мама, но в ее присутствии я волшебным образом чувствую себя в безопасности*). При адекватном воспитании большинство детей перерастает эту стадию.

Импульсивная, или Красная, парадигма³

Исторически переход к Импульсивной, или Красной, парадигме стал для человечества очередным важным достижением. Около 10 тысяч лет назад это привело к появлению власти вождя и первых протоимперий, а также первых форм организаций (они будут описаны в разделе «Красные организации»).

Собственное «я» (эго) к тому времени уже оформилось и созрело, человек ощутил себя полностью отдельным от других и от окружающего мира. Понимание пугало: впервые смерть стала осознаваемой. *Я лишь малая часть, отделенная от целого, я буду страдать или уму*. Мир на этой стадии сознания видится опасным местом, где удовлетворение потребностей зависит от того, насколько ты силен и крут. Сила становится мировой валютой. *Если я сильнее тебя, то могу требовать удовлетворения своих потребностей; если ты сильнее меня, я тебе подчинюсь в надежде, что ты обо мне позаботишься*. Эмоциональный диапазон все еще очень ограничен, и люди часто выражают свои потребности через вспышки гнева и насилия. Никто не заботится о чувствах других. Люди по-прежнему ориентированы по большей части на настоящее — *я хочу это и прямо сейчас!* — но импульсивность может до некоторой степени простираться

в будущее путем использования простых стратегий, основанных на силе, манипулировании или подчиненности. Простые причинно-следственные связи, например награды и наказания, уже понятны. Мышление сформировано противоположностями, создающими черно-белую картину мира, например «сильный/слабый», «как я хочу / как ты хочешь».

После формирования ощущения собственного «я» (эго) становится возможной дифференциация повседневных занятий, другими словами, осмысленное разделение труда. Теперь есть вожак и есть рядовые. На исторической сцене появляется рабство в самых разнообразных формах, поскольку появляется возможность выделить определенные задачи и поручить их выполнение врагам из соседних племен, побежденным и обращенным в рабство. Исторически это привело к появлению вождей, управлявших уже не сотнями, а тысячами и десятками тысяч людей. Импульсивный Красный способ действовать до сих пор используется взрослыми представителями человечества во многих родоплеменных сообществах и в бедных кварталах развитых обществ, когда в силу обстоятельств дети не получают адекватного воспитания, позволяющего подняться выше этой стадии. Для каждой парадигмы существует свое место и время, свой контекст, в котором она наиболее приемлема. Импульсивная Красная парадигма наиболее соответствует враждебной окружающей среде: военные действия, гражданские войны, разрушающиеся государства, тюрьмы или трущобы с их жестокими нравами.

Красные организации

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

Каковы характеристики Красных организаций? Они держатся на непрерывном злоупотреблении силой и властью в межличностных отношениях. Хорошая метафора для них — волчья стая. Точно так же, как альфа-волк использует силу, когда ему нужно поддержать свой статус в стае⁴, вожак Красной организации должен демонстрировать всеподавляющую власть и подчинять каждого своей воле, чтобы сохранить свое положение. Если власть вожака на мгновение окажется под сомнением, кто-то немедленно попытается одолеть его. Чтобы поддерживать хоть какую-то стабильность,

вожак окружает себя членами семьи (предположительно более лояльными) и покупает их преданность долей от добычи. Каждый его приближенный в свою очередь так же присматривает за своими людьми и держит их в повиновении. Формальной иерархии в организации не существует, нет и названий должностей. Импульсивные Красные организации не слишком хорошо структурированы по следующей причине: они редко могут удержать в повиновении людей, отделенных от вожака более чем на три-четыре уровня. Хотя Красные организации могут быть необычайно могущественны (особенно во враждебной окружающей среде, когда организации более поздних стадий склонны разрушаться), они по сути своей весьма ненадежны из-за импульсивного характера поступков их членов (*я хочу это, и я это возьму*). Вожак должен регулярно прибегать к публичной демонстрации жестокости и наказаниям, поскольку только страх и подчинение удерживают организацию от развала. Часто внутри нее циркулируют мифические истории об абсолютной власти вожака, удерживающие рядовых членов от попыток захватить более высокое положение.

Из-за ориентации на текущий момент Красные организации не сильны в планировании и откровенно слабы в стратегии, но зато стремительно реагируют на новые угрозы, а новых целей добиваются очень жестокими методами. По этой причине они лучше адаптированы к хаосу (гражданские войны или разваливающиеся государства), но плохо приспособлены к достижению сложных результатов в стабильной окружающей среде, где возможны планирование и разработка стратегии.

Конформистская, или Янтарная, парадигма⁵

Каждый подъем на новую стадию самосознания открывает для человечества невиданные прежде способности и возможности. Перейдя к Конформистской Янтарной ступени, мы совершили прыжок от племен, существующих за счет сбора плодов дикорастущих растений, к миру земледелия, государствам, цивилизациям, учреждениям, бюрократии и государственной религии. Согласно данным психологии развития, довольно значительная часть взрослого населения развитых обществ действует сейчас на основании именно этой парадигмы.

На Конформистской Янтарной стадии сознания действительность воспринимается по законам Ньютона. Причины и следствия понятны⁶, люди осваивают концепцию линейного времени (настоящее, прошедшее, будущее) и могут строить планы. Это основа для появления земледелия: сельское хозяйство требует дисциплины и способности прогнозировать будущее, чтобы, сохранив семена урожая этого года, обеспечить себя пищей на следующий год. Дополнительный приток калорий, возникший с появлением агрокультуры, позволил кормить класс правителей, администраторов, священников,

воинов и ремесленников. Это привело к тому, что примерно за 4 тысячи лет до н. э. в Месопотамии начался переход от племенного вождизма к государствам и цивилизациям.

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

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

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

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

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

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

Любая значительная перемена в мировоззрении, например смена Красной стадии сознания на Янтарную, одновременно и дает свободу, и пугает. Чтобы чувствовать себя в безопасности в мире причинно-следственных связей, линейного времени, учета точек зрения других, Янтарное «я» (эго) ищет порядка, стабильности и предсказуемости, способов контроля, для чего создает учреждения и бюрократию. Желанным убежищем представляется строго определенная социальная роль и идентичность. Янтарные общества склонны к большому расслоению, классовым или кастовым социальным системам, жестким гендерным различиям. Лотерея рождения определяет, в какой касте ты появишься на свет, но все остальное для тебя предопределено: как ты будешь вести себя, думать, одеваться, есть, с кем вступишь в брак — и все в строгом соответствии с кастовой принадлежностью.

В сегодняшнем меняющемся мире надежная определенность Янтарной стадии многим представляется истинным спасением, призывом вернуться к твердо установленным моральным ценностям. Но принять эту точку зрения — значит одобрить чудовищное социальное неравенство, существующее в традиционных обществах, а также набор жестких социальных и сексуальных норм. Говоря проще, в Конформистском Янтарном обществе может оказаться очень неприятно быть женщиной, гомосексуалистом, членом касты неприкасаемых или свободомыслящим человеком.

Янтарные организации

Появление Янтарных организаций привело к двум существенным новаторским достижениям: отныне организации могли заниматься *среднесрочным и долгосрочным планированием*, а также создавать *стабильные организационные структуры, устойчивые и способные к масштабному развитию*. Соединив оба достижения, получим организации, способные достигать невиданных доселе целей, превосходящих самые смелые мечты Красных организаций. Исторически именно Янтарные организации построили грандиозные системы орошения, пирамиды и Великую Китайскую стену. Конформистские Янтарные организации завели регулярное морское сообщение, фабрики и плантации в колониях. В соответствии с этой парадигмой создана католическая церковь — возможно, именно она стала моделью Янтарной организации для западного мира.

По тому же образцу создавались первые крупные корпорации времен промышленной революции. Янтарные организации широко представлены и сегодня: большинство государственных учреждений, школ, религиозных учреждений, а также армия придерживаются Конформистских Янтарных принципов.

Янтарное открытие № 1: долгосрочная перспектива (стабильные процессы)

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

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

На индивидуальном уровне люди, действующие на основании Янтарной парадигмы, стремятся к порядку и предсказуемости, а к переменам относятся с подозрением. То же самое справедливо для Янтарных организаций, исключительно хорошо приспособленных к стабильной окружающей среде, где будущее можно планировать на основании прошлого опыта. Они исходят из неявного предположения, что существует только один правильный способ все делать, а мир неизменен или должен быть таковым. То, что работало в прошлом, должно работать и в будущем. Если обстоятельства меняются и метод *«мы всегда так делаем»* больше не действует, Янтарным организациям трудно принять необходимость перемен. Убеждение, будто существует только один правильный путь, затрудняет успешную конкуренцию для Янтарных организаций. Исторически они стремятся к доминированию и монополии, а не к соревнованию, поэтому Янтарные организации до сих пор склонны воспринимать конкуренцию с подозрением.

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

В Красных организациях властные структуры находятся в постоянном движении, поскольку внутри идет непрекращающаяся драка за влияние. Конформистские Янтарные

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

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

Генри Форд

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

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

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

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

Социальная маска

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

Исторически иерархическое расслоение в организациях идет параллельно с социальной стратификацией: рядовых священников набирали из крестьян; епископов и кардиналов — из слоя аристократии. На карьерной лестнице велики промежутки

между ступенями: выходец из рабочего класса (а тем более женщина) не сможет добраться до вершин менеджмента. К счастью, это жесткое социальное расслоение в современных обществах исчезло. Но нынешние Янтарные организации все еще склонны выстраивать иерархические структуры, хотя и более изощренные. В государственных учреждениях, школах и армии для должности выше определенного уровня по-прежнему требуется или специальный диплом, или выслуга лет. При продвижении по службе самого квалифицированного сотрудника могут обойти и назначить того, кто соответствует установленным критериям.

Мы против них

Социальная принадлежность — самая важная составляющая Конформистской Янтарной парадигмы. Ты либоходишь в нашу группу, либо нет: или мы, или они! Эта демаркационная линия проходит через все Янтарные организации. Медсестры — доктора — администраторы; полевые сотрудники — офисный персонал; маркетинг — финансы; передовая — штаб; обычные школы — привилегированные школы и т. д. Чтобы отвлечь сотрудников от внутренних раздоров, все проблемы и ошибки обычно вешают на других. Для Янтарных организаций характерны функциональные анклавы, и каждая группа с подозрением следит за другой со своей сторожевой башни. Внутреннее взаимное доверие Янтарные организации обычно пытаются восстановить через контроль: создаются процедуры, которых вынуждены придерживаться все, независимо от подразделения.

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

Конкурентная, или Оранжевая, парадигма⁸

На Оранжевой стадии мир открывается с новой стороны. Мы смотрим на него уже не как на неподвижную вселенную, управляемую незыблемыми правилами, а как на сложный механизм, своего рода заводной апельсин*. Механизм этот можно исследовать и понять, как он работает изнутри, каким законам природы подчиняется. Нет ничего абсолютно правильного и абсолютно неправильного, есть вещи, которые просто работают лучше, чем другие. Мерилом для принятия решений становится не мораль, а эффективность. *Чем лучше я понимаю, как устроен мир, тем большего успеха могу достичь, а лучшее решение то, которое дает оптимальный результат.* Цель жизни — обогнать, преуспеть в социально приемлемых формах, сыграть как можно лучше теми картами, которые тебе сданы.

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

«Человеку дают три стакана прозрачной жидкости и сообщают, что их можно смешать так, чтобы получился желтый цвет. Ребенок на конкретно-операциональной стадии интеллекта** просто начинает бессистемно смешивать жидкости. Подросток на формально-операциональной стадии*** сначала составит общую картину: необходимо попробовать смешать стакан А со стаканом В, потом А с С, потом В с С и т. д. Если вы спросите его, почему, он ответит примерно так: “Ну, я должен перепробовать по очереди все возможные комбинации”.

Это означает, что теперь человек способен представлять различные возможные миры. Впервые усваиваются концепции “что, если” или “как если бы”. Перед нами открываются все возможности идеализма. Вы можете вообразить, что могло бы быть! Подростковый возраст — фантастическое время не только благодаря расцветающей сексуальности, но и благодаря возможности всех этих миров, открывающихся перед мысленным взором. Это “возраст разума и революций”⁹.

Обладая такой когнитивной способностью, можно подвергать сомнению групповые нормы и унаследованный status quo. На Западе Конкурентное Оранжевое мышление начало пробивать бреши в незыблемых христианских ценностях Конформистского Янтарного мира в эпоху Возрождения. Но сначала оно было ограничено крайне узким

* Ассоциация с названием романа Э. Берджесса «A Clockwork Orange», отсюда цвет парадигмы. *Прим. пер.*

** Термин Пиаже для Янтарной стадии. *Прим. авт.*

*** Обладающий Оранжевым интеллектом. *Прим. авт.*

кругом, главным образом учеными и художниками. В эпоху Просвещения и промышленной революции Оранжевое мышление стало гораздо шире распространяться и проявляться внутри образованных кругов. После Второй мировой войны в западном мире до Конкурентной Оранжевой парадигмы поднялся уже значительный процент населения в целом. Сегодня Оранжевое мировоззрение доминирует среди лидеров бизнеса и политики.

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

Однако каждое мировоззрение при взгляде с более высокой ступени развития обнаруживает и темные стороны. Темную сторону Конкурентной Оранжевой парадигмы трудно не заметить: алчность крупных корпораций, недалёковидная политика, основанная на сиюминутной выгоде, избыточная долговая нагрузка, культ потребления, бездумная эксплуатация невозполнимых ресурсов планеты и экосистем. Что не отменяет, конечно, огромную степень свободы, которую принес нам подъем на эту стадию развития сознания. Мы ушли от мысли, что авторитет всегда знает правильный ответ (новый тип мышления опирается на совет эксперта, с новой точки зрения показывающего сложные механизмы мироустройства). Оранжевая парадигма привносит здоровую долю скептицизма в стремление объяснить мир одним-единственным определенным образом и впервые позволяет отправиться на поиски истины, не обращая внимания на религиозные догмы и политические авторитеты и не рискуя при этом жизнью. Мы можем теперь оценивать и перерастать условия, в которых родились, освобождаться от мыслей и поведения, которые навязали бы нам в прежние времена наша поло-ролевая принадлежность и слой общества, к которому мы принадлежим. Если Красное мировоззрение ставит в центр эго, Янтарное — социальную группу и этнос, то Оранжевое позволяет перейти к мироцентричности.

С Оранжевой точки зрения, каждый должен иметь возможность свободно добиваться своих жизненных целей. Лучшие в своей области делают это самым эффективным образом. На практике, однако, Конкурентная Оранжевая парадигма не разрешила противоречий традиционной Конформистской Янтарной модели в той мере, в какой обещало Оранжевое мировоззрение. Поскольку людям необходимо быть социально успешными, они готовы принимать общие нормы, если это им выгодно. Те, кто достиг успеха в конкурентной борьбе, как правило, рады воссоздать заново формы социального неравенства: они переезжают в более привилегированные районы, вступают в закрытые клубы, помещают детей в дорогие школы. Люди, действующие на основании

этой парадигмы, часто настроены скептически по отношению к религиозным обрядам, но многие, не имея личной веры, поддерживают видимость религиозной принадлежности, если это полезно для жизни в обществе (а также в качестве страховки на случай, если Страшный суд все-таки состоится).

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

Оранжевые организации

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

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

Оранжевое открытие № 1: новаторство

Как показывает эксперимент Пиаже со смешиванием жидкостей, люди, действующие на основе Оранжевой парадигмы, могут жить в мире возможностей — того, чего пока нет, но что когда-нибудь будет. Они оценивают status quo и вырабатывают способы его улучшить. Неудивительно, что лидеры Оранжевых организаций не устают повторять:

перемены и инновации — не угроза, а шанс. Оранжевые организации создали условия для начала эры небывалого новаторства, за два последних века вызвавшего огромный скачок благосостояния. Они открыли направления деятельности, не существовавшие ни прежде, ни, как правило, и сейчас в Янтарных организациях: научные исследования, маркетинг, развитие продуктовых категорий. Янтарные организации приводятся в действие *процессами*, Оранжевые организации — *процессами и проектами*.

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

Оранжевое открытие № 2: ответственность

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

Наполеон Бонапарт

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

включают оценку результатов деятельности персонала (performance appraisals), систему материальных поощрений, премии за качество и опционы. Говоря проще, Янтарная организация надеется только на кнут, Оранжевая — еще и на пряник.

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

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

Возьмем, к примеру, процесс утверждения и пересмотра бюджета. Бюджет определяет цели для всех и каждого в организации и оставляет исполнителям место для маневра. В теории это абсолютно разумный подход. Но любой, кто участвовал в процессе, знает, как быстро он начинает давать сбой. Топ-менеджмент требует от подразделений предоставить видение бюджета, в ответ сотрудники занимают глухую оборону и начинают вести торг: они стремятся утвердить самый низкий уровень показателей, чтобы наверняка достичь согласованных целей и получить бонусы. В результате у топ-менеджмента не сходятся концы с концами, и руководство навязывает подчиненным бюджетные показатели, по их прикидкам, сходящиеся с тем, что обещано акционерам. Ведь топ-менеджмент тоже хочет бонусы. И сотрудникам рангом ниже ничего другого не остается, как согласиться. Вместо открытого обсуждения, что реально осуществимо, а что нет, сотрудники организации обмениваются экселевскими табличками с фиктивными прогнозами, продиктованными страхом несоответствия нужным цифрам. Таким образом, процесс бюджетирования не достигает основной цели — сделать людей ответственными и мотивировать их на достижение результата.

Оранжевое открытие № 3: меритократия

Оранжевые организации приняли в качестве исходного условия революционный принцип меритократии — системы, согласно которой статусное отличие люди получают благодаря способностям. Теоретически взойти по карьерной лестнице теперь может

каждый, и при этом никто не обречен вечно оставаться на одной и той же должности. Курьер может стать CEO*, даже если это женщина из самых низов. Это колоссально расширяет кадровый резерв, поскольку каждому предоставлена возможность карьерного роста. Распространяется убеждение, что талант каждого должен быть развит и каждый должен быть помещен в ту клеточку организграммы, где он принесет максимум пользы организации в целом. Подъем от расслоения общества на Янтарной стадии к меритократии Оранжевой стадии вызвал к жизни современную службу HR со всем набором инструментов, включающим оценку результатов деятельности персонала (performance appraisals), систему материального поощрения (incentives), планирование людских ресурсов, хедхантинг, тренинги по развитию лидерских качеств, планирование карьеры и т. д.

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

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

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

Меритократия обычно отказывается от символов социального статуса. Обязательная униформа, которая используется для наглядного обозначения ранга, отвергается, принимается более свободный бизнес-стиль. Поскольку, двигаясь по карьерной лестнице, сотрудники часто меняют должности, Конформистское Янтарное сращение личности с местом работы и рангом в иерархической пирамиде слабеет. Вместо этого люди склонны надевать профессиональные маски. Каждый всегда должен выглядеть так, будто занят важным делом, но при этом спокоен, компетентен и владеет ситуацией. Рациональность превыше всего: наши чувства, сомнения и мечты должны скрываться за маской, чтобы не сделать нас уязвимыми в конкурентной борьбе. Наша идентичность более не связана с рангом и титулом, вместо этого она сливается с потребностью выглядеть преуспевающими, готовыми к очередному карьерному шагу вперед.

* CEO — генеральный директор. *Прим. ред.*

** «American Beauty», фильм режиссера С. Мендеса (1999). *Прим. ред.*

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

Организации как машины

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

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

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

Теневые стороны Оранжевой парадигмы

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

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

Виктор Франкл

Еще одна теневая сторона Оранжевого мировоззрения проявляется в том, что успех меряется исключительно деньгами и социальным признанием. Если принимать во внимание только рост чистой прибыли, если главное — достигнуть вершины, люди обречены испытывать чувство, что жизнь пуста. Характерная для Оранжевых организаций болезнь — кризис среднего возраста. Двадцать лет мы играем в эту игру, гоняясь за успехом. А потом понимаем, что до вершины не добраться или что вершина — совсем не то, что нам нужно. Теоретически работа в Оранжевой организации может стать средством самовыражения и принести чувство удовлетворения. Но когда год за годом все сводится к целям и цифрам, точкам контроля и дедлайнам, еще одной реструктуризации и созыву еще одной кросс-функциональной рабочей группы, поневоле в голову приходит вопрос о смысле всего этого. Появляется желание чего-то большего.

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

Плюралистическая, или Зеленая, парадигма¹⁰

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Зеленые организации

Плюралистический Зеленый взгляд на мир несовместим с властью и иерархией. В идеале Зеленым хотелось бы вообще избавиться и от того и от другого. Некоторые делают решительный шаг, отказываясь от Янтарной и Оранжевой моделей организации, и начинают с чистого листа. *Если при неравенстве во власти те, кто наверху, всегда управляют теми, кто внизу, тогда запретим иерархию и наделим каждого совершенно одинаковой властью. Пусть все сотрудники владеют компанией в равных долях и принимают решения путем консенсуса, пусть никто не занимает позицию лидера (или, если нужно, пусть лидеры сменяются путем ротации).* Некоторые экспериментаторы-радикалы пытались создать новое будущее в соответствии с этими принципами, например внутри кооперативного движения конца XIX — начала XX в. (возникшего как ответ на вопиющее неравенство в результате промышленной революции) или в коммунах 1960-х гг. (вдохновленных контркультурами того времени). Оглядываясь на прошлое, мы понимаем, что подобные эгалитарные организации так и не смогли добиться заметных успехов в течение значительного периода времени¹². Достижение консенсуса внутри большой группы людей в принципе сложно. Оно почти всегда оканчивается изнуряющими переговорами и приводит в тупик, и тогда, естественно, чтобы дело хоть как-то сдвинулось с места, начинаются закулисные игры и интриги. Власть нельзя просто устранить. Как Лернейская гидра, она может где угодно отрастить новые головы взамен утраченных.

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

Зеленое открытие № 1: расширение полномочий

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

Децентрализация и расширение полномочий — нелегкое искусство. Высший и средний менеджмент фактически просят поделиться властью и частично отказаться от контроля. Компании такого типа обнаружили: чтобы такое решение сработало, необходимо очень четко и недвусмысленно оговорить, что такое Зеленое лидерство, что именно ожидается от людей на средних и высших руководящих постах. Зеленые лидеры не должны бесстрастно решать проблемы (как в Оранжевой организации), они должны быть *помощниками*, прислушиваться к подчиненным, наделять их полномочиями, мотивировать, развивать. Становлению такого *лидера-помощника* уделяется много времени и усилий.

- Кандидаты на руководящую должность тщательно изучаются на предмет склада ума и особенностей поведения. *Готовы ли они делиться властью? Способны ли повелевать со смирением?*
- Зеленые организации часто инвестируют непропорционально много в тренинги, в курсы для недавно назначенных менеджеров, чтобы обучить их образу мыслей и навыкам лидеров-помощников.
- Менеджеры оцениваются на основе всесторонней обратной связи (оценка «360 градусов»), что заставляет боссов считаться со своими подчиненными.
- В некоторых компаниях нового типа менеджеры назначаются не сверху, а снизу: подчиненные выбирают себе босса после опроса подходящих кандидатов¹³. Эта процедура естественным образом стимулирует менеджера действовать как лидер-помощник.

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

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

Культура организации ест стратегию на завтрак.

Питер Друкер

Некоторые, впрочем, разочарованы таким открытием и только усмеваются при упоминании духовных ценностей. Это происходит потому, что у Оранжевых организаций в этом отношении существует некий пунктик: они непременно разрабатывают

свой кодекс чести, развешивают его по стенам, выкладывают на сайт компании — и неизменно игнорируют, если он затрагивает показатель прибыли. Но в Зеленых организациях, где лидеры действительно следуют общепризнанным духовным ценностям, вы неожиданно встречаетесь с невероятно живой культурой, внутри которой сотрудники чувствуют: их действительно ценят, у них есть возможность внести вклад в общее дело. Результаты часто впечатляют. Данные исследований, похоже, свидетельствуют, что организации, работающие на основе духовных ценностей, способны с большим отрывом опередить похожие организации¹⁴.

Большинство Зеленых организаций стремятся к высоким целям. Southwest Airlines не считает себя исключительно транспортным предприятием. Они настаивают, что на самом деле их бизнес — это свобода: они помогают клиентам добраться туда, где тем никогда не побывать бы, если бы не низкие цены, установленные на юго-западных авиалиниях. В Ben & Jerry's не просто делают мороженое, там еще и заботятся о Земле, об окружающей среде.

В Оранжевых организациях царит культ стратегии. В Зеленых превыше всего культура компании. Высшее руководство Зеленых заявляет, что первоочередная задача — продвижение культуры и ценностей. Внимание к культуре повышает статус служб HR до центрального подразделения компании. Глава кадровой службы — часто влиятельнейший член высшего исполнительного руководства и советник CEO. Он глава целого штата сотрудников, контролирующих значительные инвестиции во внутренние процессы, связанные с персоналом: тренинги, культурные инициативы, всесторонняя обратная связь (оценка «360 градусов»), планирование преемственности управленческого персонала и исследования морального климата в коллективе.

Зеленое открытие № 3: увеличение числа заинтересованных сторон

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

Каждая крупная организация в наши дни публикует отчет о социальной ответственности. Зеленые организации считают социальную ответственность составной

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

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

Семья как ведущая метафора

Если Конкурентная Оранжевая модель смотрит на организации как на машины, то основная метафора Плюралистической Зеленой модели — семья. Послушайте лидеров Зеленых организаций, и вы обязательно заметите, как часто это сравнение звучит в той или иной форме: сотрудники — *одна семья*, они *всегда вместе, готовы помочь друг другу и встать друг за друга*. В Southwest Airlines, SWA, одно из восьми обязательных предписаний — «принять семью SWA», что важно для демонстрации «души помощника» (a servant's heart). Компания DaVita, крупнейшая сеть центров диализа, которая весьма последовательно применяет Зеленые организационные принципы и практику¹⁵, использует другую метафору общности. Невзирая на большие размеры, эта компания говорит о себе как о *Городке*, а 41 тысячу сотрудников именует *гражданами*. Головной офис корпорации известен как «Дом» — *Casa DaVita*, а Кент Тири, председатель совета директоров и исполнительный директор (известный тем, что привел компанию от возможного банкротства в 1999 г. к нынешнему успеху благодаря Зеленой культуре), носит звание *мэра*.

От Красной к Зеленой: сосуществование моделей организаций

Организации в том виде, в каком мы их знаем, — очень недавнее явление. Бóльшую часть истории человеческого рода мы занимались охотой и собирательством, и можно с уверенностью предположить: для этого нам не требовалось ни электронной почты, ни совещаний по бюджету. Если рассматривать историю в целом, мы совсем недавно перешли к эре земледелия, и даже тогда организация редко была чем-то бóльшим, чем

объединение, основанное на родственных отношениях. Только начиная со времен промышленной революции организации привлекли к работе значительную часть человеческих ресурсов. Менеджмент как предмет научного исследования известен не более полувека.

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

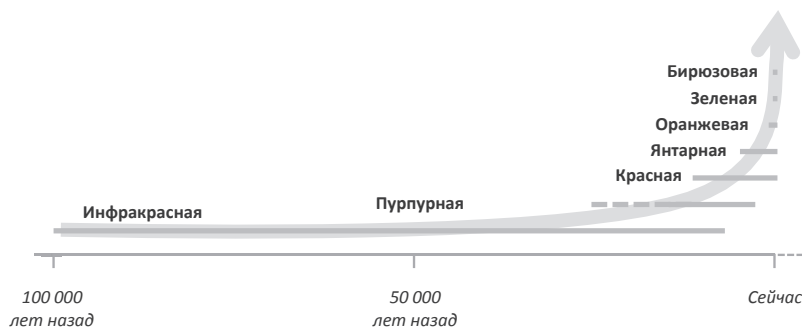


Иллюстрация демонстрирует еще один интересный момент. Никогда прежде за все время существования человечество не оперировало таким количеством различных моделей одновременно. Это касается и моделей организаций. В одном и том же городе мы при желании можем найти функционирующие бок о бок Красные, Янтарные,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

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

	Современные примеры	Ключевые открытия	Метафора
<p>КРАСНЫЕ организации</p> <p>Постоянное употребление власти вожаком с целью держать в повиновении подчиненных. Скрепляет организацию страх. Стремительная реакция на цели в краткосрочной перспективе. Процветают в неупорядоченной окружающей среде</p>	<p>Мафия</p> <p>Уличные банды</p> <p>Незаконные вооруженные формирования</p>	<p>Разделение труда</p> <p>Право лидера принимать решение</p>	<p>Волчья стая</p>
<p>ЯНТАРНЫЕ организации</p> <p>Чрезвычайно формализованные роли внутри иерархической пирамиды. Менеджмент — сверху вниз, управление и контроль (что именно сделать и как именно сделать). Стабильность при неукоснительном соблюдении порядка выполнения процессов превыше всего. Будущее состоит в повторении прошлого</p>	<p>Католическая церковь</p> <p>Армия</p> <p>Большинство</p> <p>госучреждений</p> <p>Система образования</p>	<p>Формализованные роли (стабильные и регулируемые иерархии)</p> <p>Процессы (действия в долгосрочной перспективе)</p>	<p>Армия</p>
<p>ОРАНЖЕВЫЕ организации</p> <p>Цель — победить в конкурентной борьбе, получить прирост и прибыль. Новаторство — способ вырваться вперед. Управление по целям (управление и контроль — что именно сделать, свобода — как именно сделать)</p>	<p>Международные корпорации</p> <p>Частные школы</p>	<p>Новаторство</p> <p>Ответственность</p> <p>Меритократия</p>	<p>Машина</p>

	Современные примеры	Ключевые открытия	Метафора
ЗЕЛЕНЫЕ организации Внутри традиционной иерархической пирамиды внимание сосредоточено на культуре и расширении полномочий, чтобы сотрудники были чрезвычайно высоко мотивированы	Организации, несущие определенную культуру («Юго-восточные авиалинии» (Southwest Airlines), «Бен и Джерри» (Ben & Jerry's))	Расширение полномочий Культура, основанная на разделяемых всеми сотрудниками духовных ценностях Увеличение числа заинтересованных сторон	Семья
БИРЮЗОВЫЕ организации	???	???	???



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

