

Ф Р Е Д Е Р И К   Л А Л У



# Открывая организации будущего

Захватывающее исследование! Поистине новаторская работа, подобной которой еще не было написано.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#) й, философ и писатель

Frederic Laloux

# Reinventing Organizations

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



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

Фредерик Лалу

# Открывая организации будущего

Перевод с английского Валентины Кулябиной

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2016

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

# Оглавление

Предисловие научного редактора .....	9
Введение. Становление новой организационной модели .....	13
<b>Часть 1. Эволюция организаций в исторической перспективе</b>	
Глава 1.1. Смена парадигмы: прошлое и настоящее организационной модели .....	25
Глава 1.2. О стадиях развития .....	55
Глава 1.3. Эволюционная Бирюзовая стадия .....	62
<b>Часть 2. Структура, практики и культура Бирюзовых организаций</b>	
Глава 2.1. Три открытия и одна метафора .....	75
Глава 2.2. Самоуправление (организационные структуры) .....	82
Глава 2.3. Самоуправление (процессы) .....	127
Глава 2.4. Стремление к целостности (Общая практика) .....	180
Глава 2.5. Стремление к целостности (HR-процессы) .....	216
Глава 2.6. Внимание к эволюционной цели организации .....	240
Глава 2.7. Общие культурные черты .....	281
<b>Часть 3. Появление Бирюзовых организаций</b>	
Глава 3.1. Необходимые условия .....	297
Глава 3.2. Создание Бирюзовой организации .....	324
Глава 3.3. Перестройка существующей организации .....	332
Глава 3.4. Результаты .....	353
Глава 3.5. Бирюзовые организации и Бирюзовое общество .....	362
Приложение 1. Вопросы исследования .....	377
Приложение 2. За пределами Эволюционной Бирюзовой стадии .....	384
Приложение 3. Структуры Бирюзовых организаций .....	387
Приложение 4. Обзор Бирюзовых организаций: структуры, практики и процессы .....	395
Примечания .....	405

# Предисловие научного редактора

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

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

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

Неужели мы обречены покорно принимать это повседневное издевательство над здравым смыслом? Как долго потребители будет оплачивать представление в этом театре абсурда? В конце концов, неужели и вправду нет другого способа организовать масштабное производство и распространение необходимых товаров и услуг?

Многие исследователи брались отвечать на эти проклятые вопросы. Книги на тему организационной культуры, которые мне приходилось встречать до сих пор, в большинстве своем относились к двум условным жанрам:

- научная фантастика — описание устройства «правильной» корпорации и сборник волшебных рецептов превращения любой компании в «правильную»;
- сатира — издевательское описание безысходности жизни в корпорации плюс набор мифов о том, как найти в себя в дауншифтинге, стартапе или фрилансе.

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

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

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

В результате кропотливой работы Лалу, словно ученый-натуралист, обнаружил новый вид организаций. Эти организации он сравнивает с «пришельцами из иных миров», настолько их культура и принципы отличаются от того, к чему мы привыкли. За последние десятилетия эти пришельцы без особого шума стали появляться на разных континентах в самых разных отраслях: от машиностроения и производства продуктов питания до медицинского обслуживания и школьного образования. Им удалось не просто преуспеть в том, что стало Смыслом для сотрудников и основателей, они добиваются невероятных результатов там, где, казалось бы, улучшить уже ничего невозможно.

Основатели исследуемых в книге организаций не были знакомы друг с другом. Однако их взгляды и ценности удивительным образом совпадают и могут быть представлены как мировоззрение особого типа. Фредерик подробно описывает то, как это мировоззрение преобразует знакомые нам методы управления. Из детального описания повседневных управленческих практик и организационных процессов становится понятно, что выйти на следующий виток организационного развития невозможно при помощи деклараций о ценностях. Магия работает, только если ты сумел вырасти в полный рост человеческого достоинства. Притвориться «иным» нельзя, стать — можно.

Автор книги называет особое мировоззрение основателей Бирюзовых организаций главной составляющей успеха. Эти организации, словно добрые вестники из нашего будущего, обнадеживают: человечество способно преодолеть угрожающее противоречие между отчаянной потребностью современного человека в Смысле и тем эрзацем смыслов, который способны предложить господствующие системы управления, основанные на страхах угнетенного эго.

Эта книга вышла на английском языке в начале 2014 года в виде PDF-файла на сайте [www.reinventingorganizations.com](http://www.reinventingorganizations.com), который Фредерик сверстал своими силами. С тех пор благодаря усилиям тысяч благодарных читателей она издана на многих языках и стала одной из самых обсуждаемых книг по организационной культуре во всем мире.

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

*Евгений Голуб*

# Введение

## Становление новой организационной модели

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

*Ричард Бакминстер Фуллер*

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

Научный метод — выдвижение гипотезы и последующая проверка — настолько глубоко укоренен в современном мышлении, что нам трудно представить себе, как можно до такой степени доверять авторитету и не проверить. Неужели раньше люди были не так разумны, как мы сейчас? Однако, прежде чем строго осудить предков, зададимся вопросом: а не станут ли будущие поколения так же потешаться над нами? Не оказались ли и мы в плену упрощенного подхода к пониманию мира?

Есть все основания полагать, что так и есть. Для примера позвольте задать простой вопрос: сколько мозгов у человека? Предполагаю ответ: один (или, заподозрив подвох, вы скажете — два, подразумевая правое и левое полушария). Согласно имеющимся данным, правильный ответ — три. Во-первых, разумеется, большой головной мозг, но, во-вторых, небольшой мозг в сердце и, в-третьих, еще один в пищеварительном тракте. Последние два намного меньше<sup>2</sup> первого, но тем не менее это полностью автономные системы.



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

Как же такое могли забыть в медицинских кругах? Полагаю, это связано с особенностями современного мировоззрения: в иерархической картине мира управлять всем может только один мозг. Точно так же во главе любой организации должен стоять только один босс. В обиходе давно используются выражения «понимать сердцем» и «чуять нутром». Но невозможно представить себе слаженную работу трех автономных мозгов, исходя из необходимости иерархии в мире. И, возможно, не стоит считать совпадением, что остальные два мозга открыли (заново!) именно тогда, когда интернет стал доминирующей силой в нашей жизни. Эпоха интернета ускорила появление новой картины мира, в которой предусмотрено распределенное управление вместо нисходящей иерархии. Приняв такую картину мира, мы воспримем и мысль, что у нас не один мозг, а несколько и все работают сообща.

Нам сложно понять, как люди Средневековья могли верить заявлениям Аристотеля, будто у женщин зубов меньше, чем у мужчин. В то же время мы и сами можем стать заложниками собственных представлений — так же, как и наши предки. Современные ученые не стали заглядывать в микроскоп, потому что «возможен только один мозг»; точно так и современники Галилея отказались глядеть в телескоп, потому что немислимо, чтобы наша Богом сотворенная планета не была бы центром Вселенной.

## Ограниченность современных организационных моделей

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

Вопрос во многом странный. Он может быть воспринят как проявление неблагодарности к тому, что уже достигнуто. Тысячи и тысячи лет люди жили на грани голода, в страхе перед эпидемиями, в полной власти засухи и даже обычной простуды.

А потом, ни с того ни с сего, за два века мы обрели невиданные прежде богатства и недостижимую ранее продолжительность жизни. Исключительный прогресс произошел не вследствие усилий отдельных индивидов, а в результате совместного труда людей в организациях.

- Крупный и малый бизнес Запада в условиях рыночной экономики создал немыслимое прежде богатство, а сейчас поднимает из нищеты миллионы людей в Индии, Китае, Африке, везде в мире. Мы выстроили невероятно сложные системы снабжения, все сильнее связывающие каждого с каждым и тем самым укрепляющие мир между народами лучше, чем любые политические механизмы.
- Плотная сеть организаций — исследовательских центров, фармацевтических компаний, больниц, медицинских институтов, медицинских страховых компаний — сплетается в весьма сложную систему здравоохранения, непредставимую еще сто лет назад. За последний век благодаря этой разветвленной сети средняя продолжительность жизни в США увеличилась почти на 20 лет. Детская смертность сократилась на 90%, а смертность матерей — на 99%. Такие извечные бичи рода человеческого, как полиомиелит, проказа, оспа и туберкулез, даже в самых бедных странах мира по большей части встречаются только в учебниках по истории.
- В сфере образования сеть учебных заведений — начальных и средних школ, колледжей, магистратур и аспирантур — дала миллионам детей и молодых людей образование, когда-то бывшее привилегией немногих. Никогда до этого в истории человечества не существовало бесплатных государственных систем обучения, доступных каждому ребенку. Высочайший уровень всеобщей грамотности, сегодня воспринимаемый как должное, не имеет precedентов в истории.
- Последние десятилетия некоммерческие организации во всем мире ускоренными темпами создают рабочие места, намного опережая в этом направлении коммерческие предприятия. Все возрастающее число людей отдают свое время, энергию и деньги на то, что важно лично для них и для всего мира.

Современный принцип организации обусловил сенсационный прогресс человечества менее чем за два века — одно мгновение в истории развития нашего биологического вида. Ни одно из последних достижений в истории человечества не было бы возможно без организаций как форм сотрудничества. Однако теперь многие ощущают,

что нынешний метод управления себя практически исчерпал. Мы все более разочаровываемся в работе и устройстве современных организаций. Многочисленные опросы неизменно свидетельствуют: для тех, кто трудится у подножия пирамиды, работа чаще сопряжена с гнетущим страхом и унылой рутинной, нежели с жадной творчеством и осмысленностью. Комиксы о Дилберте\* стали значительным культурным явлением и могут многое рассказать о том, как далеко заходят организации, превращая коллективный труд в нечто жалкое и бессмысленное.

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

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

**Гэри Хэмел**

Те, кто работает в правительственных учреждениях и некоммерческих организациях, тоже нередко лишены энтузиазма в отношении своей работы. Даже те, кто работает по призванию, не застрахованы от разочарований. Учителя, врачи и медсестры массово отказываются от своего призвания. Наши школы, к сожалению, по большей части — бездушные механизмы, куда ученики и учителя ходят для профформы. А больницы мы превратили в холодные, бюрократические учреждения, где врачи и медсестры лишены возможности проявлять сердечную заботу о пациентах.

---

\* Дилберт — главный герой комиксов Скотта Адамса об офисной жизни, о менеджерах и организациях. *Прим. ред.*

\*\* Комедийный сериал (2005–2013) об офисной жизни региональной компании. *Прим. ред.*

## Вопросы, подтолкнувшие автора к исследованию

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

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

Для меня они представляют не только теоретический, но и вполне практический интерес. Все больше людей стремится создавать организации на основе человечности. Загвоздка в том, что мы не совсем понимаем, как это сделать. Многих из нас уже не нужно убеждать в назревшей необходимости обновления компаний, предприятий, школ и больниц. Все, что нам необходимо, — это вера, что такое возможно, и ответы на вполне конкретные вопросы. Иерархическая пирамида уже воспринимается как нечто устаревшее, но чем ее заменить? Как принимать решения? Хорошо, чтобы в принятии важных решений участвовали все, а не только начальство, но не приведет ли это к хаосу? Как быть с продвижением по службе и повышением заработной платы? Можно ли решать эти вопросы без интриг и политиканства? Как проводить собрания так, чтобы они были продуктивными и поднимали настроение участникам? Как сделать, чтобы на совещаниях мы высказывались искренне, а не только руководствуясь эгоистическими побуждениями? Как во всем, что мы делаем, руководствоваться важнейшей целью и при этом не давать волю цинизму, которым нередко пронизаны велеречивые программы многих компаний? Нам не нужна некая великая концепция организации нового типа. Нам нужны конкретные ответы на множество возникающих вопросов.

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

**Питер Друкер**

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

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

## Эволюция организаций в исторической перспективе (часть I)

Эйнштейну принадлежит утверждение, что ни одна проблема не решается на том уровне сознания, на котором она возникает. Возможно, нам требуется достичь нового уровня сознания, прийти к новому мировоззрению, чтобы заново изобрести принципы организации совместного труда людей. Для кого-то мысль, что общество способно изменить мировоззрение и с помощью нового мировоззрения создать принципиально новый тип организации, покажется нелепой. Тем не менее в истории человечества все происходило именно так, а сегодня налицо все признаки того, что очередная смена образа мышления, равно как и организационной модели, уже не за горами.

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

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

Специалисты в области психологии развития могут поведать немало интригующего о следующей ступени развития человеческого сознания, переход к которой только начался. На этой ступени мы обуздываем эгоизм и начинаем поиск более самобытных, здоровых и целостных форм бытия. Если судить по опыту прошлых поколений, то по мере восхождения на следующую ступень сознания мы разработаем и соответствующую модель организации.

## Практика: чему могут научить новаторы (часть II)

Во второй части книги подробно описано, как практически действуют организации, уже взошедшие на следующую ступень. Так часто бывает: будущее не просто близко — оно уже проявляется в настоящем. Два года я занимался изучением организационных новаторов, в значительной мере полагающихся на новую организационную модель, соответствующую следующей стадии развития человечества. Вопросы, на которые я пытался ответить в ходе исследования, звучат так:

Как выглядят и какое впечатление производят организации, созданные на новой ступени развития человеческого сознания? Возможно ли уже сейчас детально описать их организационную структуру, методы работы, внутренние процессы и культуру (иными словами, осмыслить организационную модель), чтобы помочь тем, кто работает над созданием аналогичных организаций?

Приступая к поиску организаций нового типа, я не знал, чего ожидать. Ведь поле исследования вырисовывалось весьма смутно. Найду ли я убедительные примеры? Не придется ли мне иметь дело с крошечными организациями со слишком короткой историей, что сделает невозможными хоть сколько-нибудь значимые результаты? Мне казалось, что в любом случае необходимы строгие критерии отбора, иначе ценность выводов сомнительна. В качестве объектов исследования я решил рассматривать организации в любой точке земного шара, в любом секторе экономики (коммерческие и некоммерческие, учебные, медицинские, правительственные), в которых насчитывается *не менее 100 сотрудников*<sup>3</sup> и которые имеют как минимум *пятилетний опыт* работы в рамках *организационной структуры, а также методы работы, внутренние процессы*

*и культуру, в значительной мере согласующиеся с характеристиками новой ступени развития.*

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

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

Я также с удивлением обнаружил: эти организации даже не подозревают о существовании друг друга. Если удастся найти первопроходцев, думал я, то они непременно будут обмениваться идеями и опытом, зная, что не одиноки. Но, напротив, они, как правило, с восторгом узнавали, что не единственные подвергают сомнению традиционные методы менеджмента. Мне пришла в голову шутливая мысль: все эти организации похожи на миролюбивых инопланетян из старых телесериалов. Они уже давно живут среди нас, наделенные сверхъестественными способностями, но никем не опознанные и полностью изолированные друг от друга. Возможно, их время уже пришло; возможно, мы наконец-то готовы видеть их такими, какие они есть, — не дружелюбными, но неуклюжими чудаками, а подлинными новаторами, передовыми отрядами из нашего общего будущего.

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

- ключевые комплексные организационные процессы, например стратегия, маркетинг, продажи, производственные операции, формирование бюджета и контроль;
- основные процессы в области управления кадрами, в том числе подбор кадров, обучение, аттестация, оплата труда;
- важнейший повседневный порядок работы, например совещания, организация информационных потоков и рабочих помещений.

Для каждой из 45 категорий я пытался установить в ходе исследования, по каким параметрам повседневные методы работы первопроходцев отличаются — или

не отличаются — от общепринятых. Мой подход был намеренно всеохватывающим. Учитывая новизну темы, я без какой-либо предвзятости обращал внимание на весь спектр структурных характеристик, методов работы и культуры, которые принято рассматривать при исследовании организаций. Я опирался на общедоступные материалы, внутренние документы, интервью и результаты визитов на предприятия.

## Внимание, спойлер

Каждая из изученных мною новаторских организаций удивительна сама по себе и заслуживает, чтобы ее историю изложили в отдельной книге. Но прежде всего меня интересовало, станет ли данное исследование чем-то бóльшим, нежели коллекцией практических примеров. Есть ли какие-нибудь закономерности и общие черты, указывающие на наличие новой, внутренне сбалансированной модели? Можно ли считать первопроходцев не просто вдохновителями, но эталоном для тех, кто полон решимости создавать новые, более человечные организации?

**Организации, о которых пойдет речь в этой книге, похожи на инопланетян из старых телесериалов. Неопознанные, они живут среди нас, несмотря на свои сверхъестественные способности.**

Ответ, понятное дело, положительный. Эти организации-первопроходцы ничего не знали друг о друге и экспериментировали самостоятельно. Они работают в совершенно разных отраслях и регионах. В одних заняты сотни, в других десятки тысяч сотрудников. Несмотря на различия, все они — после многих проб и ошибок — выработали удивительно похожие формы и методы работы. Я не мог не обрадоваться своему открытию: это ведь означает, что складывается внутренне сбалансированная организационная модель и ее можно описать в деталях. Это не теоретические выкладки, не утопическая идея, а конкретный способ управления организациями с высоты более совершенной ступени сознания. Если признать, что эволюции человека присуща направленность, то получим нечто исключительное: перед нами прообраз будущего всех организаций, прообраз будущей трудовой деятельности как таковой.

Я пишу эти строки с полным осознанием, что сегодня этот феномен только начинает проявляться. Я не утверждаю, что в моей книге предложено исчерпывающее, законченное описание будущей организационной модели. Со временем, когда больше компаний начнет экспериментировать в этой области, когда больше исследователей начнет изучать это явление с разных сторон, когда эволюционирует общество в целом, картина, несомненно, станет более яркой и осязаемой. Но я с уверенностью утверждаю:



у нас уже есть общая схема организации будущего, более продуктивной, руководимой ясной целью, наполненной смыслом и приносящей сотрудникам куда больше удовлетворения от работы. Руководителям, желающим создать организации нового типа, не придется начинать с чистого листа. Они смогут черпать вдохновение из вполне конкретных примеров во второй части книги, где изложены принципы, организационные формы, методы работы и культура, обеспечивающие жизнеспособность нового типа организационных объединений.

## Необходимые условия (часть III)

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

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

