



## Какого цвета ваша организация?

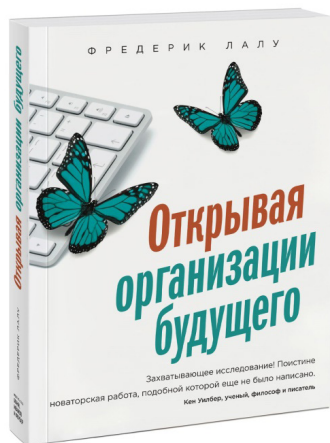
**МАЛИНИНА Лариса Петровна**

*Информационно-брендинговое агентство «КУПРИМ», Москва, Россия*

*Отраслевой портал «Вопросы управления»*

Рецензия на книгу: **Фредерик Лалу «Открывая организации будущего» / пер. с англ. В. Кулябина. М. : Манн, Иванов, Фербер, 2016. Аннотация издателя:** Принципиально новый взгляд на развитие организаций, который поможет перейти на следующий уровень развития и построить сознательную и цельную компанию будущего. Большинство книг по организационному развитию написаны для тех, кто стремится овладеть тайнами завоевания рынков, опередить конкурентов и увеличить прибыль. Они дают советы, как более успешно вести игру в рамках существующей управленческой парадигмы. Но то, как мы привыкли управлять, безнадежно устарело. И эта книга создавалась как пособие для руководителей, которые почувствовали, что в привычном стиле руководства чего-то не хватает, что необходимо что-то менять, и хотят в этом разобраться. В первой части книги автор предлагает масштабный исторический обзор эволюции организационных парадигм. В ней поясняется, что всякий раз, когда человечество устремляется к новому уровню сознания, оно изобретает принципиально более продуктивную организационную модель. Являемся ли мы свидетелями этого решающего этапа сегодня? Готовы ли мы к такому скачку? Вторая часть книги — это руководство к действию. На примере реальных организаций (коммерческих и некоммерческих, школ и больниц) в этом разделе рассказывается о том, как по-новому, с вниманием к людям можно организовывать работу. На каких принципах построены эти организации, и как они работают изо дня в день? Третья часть рассматривает необходимые условия успешного развития организаций. Что нужно, чтобы организация начала работать по этой новой модели? Можно ли трансформировать уже существующие организации? Если да, то как? И на что в конечном итоге вы можете рассчитывать?

**Ключевые слова:** рецензия, организация будущего, холакратия.



Книга Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» читалась под впечатлением двух мероприятий — вебинара Филиппа Гузенюка «Бирюзовые организации и их лидеры — пять горячих трендов 2016» и семинара Алексея Ильичева «Холакратия: технология самоорганизации в групповой работе и в бизнесе» (НИУ ВШЭ, июнь 2016). В выступлениях консультантов угадывалась тенденция подготовки к выводу на рынок новых консультационных и коучинговых продуктов. Соответственно, целью изучения книги было понять базу, на основе которой формируются эти продукты, понять границы их применения, их связи с другими консалтинговыми концепциями.

Старалась выдерживать нейтральную и объективную позицию исследователя новых консалтинговых продуктов, что было непросто, исходя из позиции докладчиков и автора книги, смело отрицающих весь традиционный менеджмент и предлагающих, по их мнению, совершенно новую парадигму и новый взгляд на организацию и управление.

Моя собственная гипотеза о современном состоянии рынка управленческого консультирования может быть сформулирована следующим образом. Прослеживается активное переплетение и влияние экспертной консультативной деятельности на сферу собственно управленческого консультирования — методы консультирования в экспертной области прямо переносятся на область управления в целом. Иными словами, то, что работает на уровне какой-либо системы или технологии работы в части организации, прямо переносится на организацию в целом согласно эффекту масштабирования. При этом не всегда учитывается, что у любой технологии и подхода есть свои ограничения и свои особенности применения, не учитывается, что перенос происходит на объект другого уровня и другого порядка сложности.

### **Выводы от знакомства с книгой**

Автор исследует организации в явно выраженной человеко-развивающей энергетической плоскости. Есть ли организации, в которых человек работает с удовольствием, с полной отдачей, находит себя, полноценно реализует свою жизненную энергию, организации, которые в полной мере реализуют свое высокое предназначение? Этот психологический, развивающий, коучинговый, HR-взгляд на компанию явно проявляется в структуре вопросов, по которым проводится исследование. Две трети вопросов — это вопросы из сферы работы с персоналом, организационной культуры, отношений, осознания целей деятельности, осознания предназначения деятельности организации.

По всему миру в разных отраслях автор находит 12 таких организаций. При этом масштаб, глубина выводов и задействованных теорий впечатляют своим размахом. Это и исторически-временной аспект от зарождения первых форм организованностей до прогнозирования будущих форм организаций, и яркая типология организаций, демонстрирующая эволюцию доминирующего в обществе управленческого мышления, и тем самым порождающего новые формы организаций. Дополнительно проводится параллель с теорией развития сознания человека, его восприятия мира на разных этапах взросления и подробный анализ и разбор примеров того, как в таких организациях решаются вопросы структуры, управления, мотивации, культуры, технологий принятия решений и т.п. Автор явно симпатизирует открытым им (обнаруженным в сегодняшней действительности) бирюзовым организациям, он выводит их на вершину эволюционной цепочки развития. Все остальные организации, представляющие предыдущие этапы развития управленческого мышления, просто меркнут перед новаторами — бирюзовыми организациями.

Такое критическое отношение к субъективному взгляду исследователя усиливается пониманием того, сколько переработок исходных смыслов (слов и действий) происходило от этапа задумки исследования и его реализации до этапа написания и перевода книги, сколько людей участвовало в этих итерациях смыслов, которые доходят теперь до нас в виде итогового текста книги.

### **Линии противоречий, которые проявляются в выводах исследования Ф. Лалу**

*Противопоставление мотивации и распределения власти.* Не может быть истинной внутренней мотивации при наличии иерархической структуры и неравном распределении

полномочий. Эта проблема решается только кардинальным способом устранения иерархии и переходом к самоуправлению. Никакие другие способы не принимаются. Данные утверждения автора звучат по меньшей мере дискуссионно.

*Отрицание традиционного менеджмента.* Не нужен менеджер, который принимает решения за работника, все решения работник принимает сам, благодаря высоко мотивированной работе в самоуправляемой команде. Вместо структуры появляются команды, специально обученные, работающие по определенной технологии. Таким образом, менеджмент и лидерство менеджера, с одной стороны, отрицаются, с другой стороны, — они просто перераспределяются в другие формы. Все сотрудники — теперь менеджеры и лидеры. Bravo!

Глава компании отказывается от своих полномочий в пользу самоорганизации, и теперь новая организация, казалось бы, обходится без него. Она само-стоятельна, она само-организована, но она теперь зависит от главы компании еще больше, потому что только он может защитить новую форму организации работы в своей компании от негативного влияния внешнего мира. Он сам «запустил» самоорганизацию и сам же должен ее защищать. К тому же процесс самоорганизации нужно постоянно контролировать на командном и личном уровне, чтобы не вернуться обратно к иерархии. Создается впечатление достаточно неустойчивой конструкции.

*Вместо менеджмента появляется целая команда специальных коучей и обучающих тренеров.* Утверждается, что Оранжевая конкурентная парадигма — это уходящий, неэффективный этап эволюции, что новый Бирюзовый этап заключается в том, чтобы понять свое предназначение и следовать ему, и при этом активно конкурируем с Оранжевым этапом, сравниваем себя с ним, отрицаем устаревшие традиционные методы, и активно представляем, продвигаем, продаем новые – бирюзовые инструменты и методы работы.

### **Что нашла для себя интересным и какие вопросы возникли**

Что такие формы организации работы существуют. Что в рамках организации у лидеров, менеджеров, консультантов, коучей, психологов есть большое поле для смелых экспериментов. Не надо бояться создавать свои собственные формы и методы. Понимаем, что и почему нас не устраивает, и ищем и создаем новое.

Привлекла идея постоянных небольших шагов — пробных изменений. Нет идеального решения, есть действенное решение на данный момент времени. Идея гибкости и текучести организации. Но! При осознаваемых внешних границах, заданном направлении развития, общем понимании целей/предназначении деятельности. Без этого не вижу границ и ориентиров для поиска управленческих решений.

Заинтересовала и насторожила сформированная уже в виде продукта идея системы управления организации как операционной системы (по аналогии с компьютерными операционными системами) — явное влияние ИТ и, возможно, новый взгляд на устройство организации.

Осталось много вопросов к работе команд и командообразованию. Ничего не сказано о групповой динамике. Это то, что, на мой взгляд, должно очень сильно влиять на эффективность работы в команде в сочетании с предлагаемой идеей текучести и постоянной изменчивости, непривязанности человека к команде или к организации. Здесь нужны особые технологии работы. Есть ли они? Кем разрабатываются?

В предлагаемом варианте прослеживается большое влияние на работу организации человеческих отношений, смыслов, целей, ценностей. Работу предлагается вести именно на таком глубинном уровне. Каждый человек такой организации должен стать универсалом в менеджменте, коммуникациях, командной работе, конфликтологии, психологии и проч. Кто

его этому всему научит? Есть большая вероятность возникновения эффекта группомыслия, опасность недостаточного профессионализма. Немного того знает, немного другого. И результат, в итоге, непредсказуем. И в том числе по влиянию на самого человека — участника этого командного процесса.

Вопрос социальной базы и базы постоянного обучения и сопровождения (консультанты, коучи, бизнес-психологи, модераторы, фасилитаторы и проч.) становится для бирюзовых компаний очень актуальным. Чтобы справляться с задачами подобного рода, у таких компаний должна быть сильная финансовая, а значит, и конкурентная позиция, и значит, им просто необходимо пройти Оранжевый конкурентный этап развития, как бы они его не отрицали.

Если продолжать эволюционный подход автора и примененные им теории, можно говорить о том, что право на существование имеют организации с разными формами, методами и структурами управления, соответствующими их этапу развития, их мировосприятию, их парадигме мышления.

Организации возникают в разное время, создаются в разных условиях, разными людьми, для разных целей. Они имеют право на свое собственное самоопределение и самоуправление (в смысле выбора способа управления) в рамках всеобщего разнообразия и всеобщего развития. Более продвинутым этапом эволюции организации видится как раз не отрицание жесткости структуры и переход к текучей самоорганизации, а соединение структуры с самоорганизацией — гибкие динамичные перестраивающиеся иерархические структуры.

### **Рекомендуемая литература**

- Аршинов В. И. Наблюдатель сложности. Основной доклад [Электронный ресурс]. URL: [http://qofm.ru/publ/baza\\_k/nauchnye\\_osnovy\\_konsaltinga/id\\_06/23-1-0-6](http://qofm.ru/publ/baza_k/nauchnye_osnovy_konsaltinga/id_06/23-1-0-6)
- Пронин М. А. Виртуал команды — феноменология и теоретическая модель командообразования // Биоэтика и гуманитарная экспертиза. Вып. 6. М. : Ин-т философии, 2012, С. 194–210.
- Степанов С., Птуха Н. Определись! Мыслительные карты для определения призвания и предназначения. М. : ИГ «Весь», 2015.



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

---

## What is the color of your organization?

Larissa MALININA

*Information and branding agency "KUPRIM", Moscow, Russia*

*Industry portal «Questions of Management»*

A Review of the book by **Frederik Lalù «Otkryvaya organizatsii budushchego» [Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness] / per. s angl. V. Kulyabina. M. : Mann, Ivanov, Ferber, 2016.**

**Keywords:** review, organization of future, holacracy.