



## Цвет организации, или путь в никуда?

СЫРБУ Наталья Павловна

Независимый консультант по управлению, Москва, Россия

Рецензия на книгу: **Фредерик Лалу «Открывая организации будущего» / пер. с англ. В. Кулябина. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2016.** Содержится ли на самом деле в этой яркой воодушевляющей книге тайный ключ к построению организаций будущего? Стоит ли следовать прямым советам и призывам автора книги? Такие вопросы были положены в основу рассмотрения содержательной стороны книги. С точки зрения затронутой темы, по таким критериям, как новизна предлагаемых решений, целостность видения организации и компетентность в вопросах менеджмента, книга обнаруживает явно не самую сильную сторону. К очарованию, которому подвергается читатель этой книги, и призыву следовать советам автора надо отнестись с должным критицизмом. Когда нарушаются основополагающие закономерности развития, это является ложным путём, путём в никуда.

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



Книгу Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» меня попросили прочесть и прокомментировать в связи с шумихой, которой был ознаменован перевод этой книги на русский язык. В книге заявляются новые консультационные и коучинговые продукты, которые якобы прочат настоящий прорыв в организационно-управленческой деятельности. Автора книги, бельгийского консультанта, объявляют чуть ли не национальным русским героем. В книге, мол, есть всё самое главное, из чего могут быть выращены организации будущего, так необходимые нам в этом мире сплошного кризиса. В книге есть какой-то тайный ключ, не известный нам ранее.

Прочтение книги показало, что всё это не так. Как бы ни старался автор проявить свою экспертность и незаурядность в проделанной исследовательской работе, во второй части книги его выдаёт собственный реальный опыт, который недостаточно велик для таких обобщений. Тот масштаб рассмотрения эволюции самосознания в управленческой деятельности, который он заявляет, однозначно не соответствует его возможностям видеть всю сложность затронутой темы. Выводы и решения, которые он предлагает, парадоксальны и трогательно наивны. Заявляя целостность как непререкаемый аргумент развития, он огра-

ничивается лоскутностью видения. Объявляя менеджмент устаревшим до самого основания, он демонстрирует недостаток своих собственных знаний по менеджменту. В странах запада менеджмент давно вырос из коротких штанишек низкоуровневой составляющей организации, и сегодня без замены на самоорганизацию, а, наоборот, обязательно включая её в тех местах, где она целесообразна, шагнул далеко вперед. Так что, вероятнее всего, автор явно имеет в виду определенный вид менеджмента, однако, не утруждает себя объяснениями с читателями на этот счёт.

### **А как красиво начиналось...**

Начало, действительно, многообещающее, направляющее на критическую волну размышлений. Ведь как часто и легко мы во всех областях жизни принимаем на веру то, что, кажется, не подлежит сомнениям. Автор книги будит нашу легковёрность, заставляет довериться ему: человек знает, о чём пишет. Он делает обобщения в одной области, в которой с ним нельзя не согласиться, приглашая вместе с ним сделать открытие в другой, следуя ему. Он неприкрыто направляет нашу мысль по определенному пути. И эта часть книги нас подкупает: яркие и убедительные примеры, буквально влекущие куда-то дальше, в центр событий. Душа уже требует: дальше больше, дальше интереснее. А что мы находим дальше?

### **«Весь мир насилия мы разрушим...»**

А дальше ностальгия, полёт души и мечты стопорятся. Структуру — долой! Менеджмент — долой! Обойдёмся коучингом! Давай самоорганизацию! Напоминает «террор» и ощущение дежавю, а никак не восхождение к новым организациям, обеспечивающим нам гармоничное развитие, экономическое благосостояние и просто гармонию отношений. То, что громоздкие структуры изжили себя, это идея не нова, и стремления к их уплощению предпринимались ещё с 1920-х годов компаниями *General Motors* и *DuPont*, в результате вместо иерархичных структур возникли матричные структуры, что предопределило некоторый прогресс на определенном промежутке времени.

Но уплощение структур потребовало своего математического обоснования, и такое обоснование было дано британским ученым, философом, математиком, кибернетиком и консультантом по управлению Ст. Биром. Его знаменитая *VSM®* (Модель жизнеспособных систем) служит во всем мире фундаментом организационной диагностики компаний, с точки зрения соблюдения целостности организации в первую очередь. Реализация этой модели не требует обязательного сокрушения иерархической структуры в организации, но умелое использование её ясно показывает, в чем заключается роль менеджмента и где может быть место самоорганизации, а какой уровень в организации ответственен за стратегию, так что иерархичность структуры вычисляется с достаточной степенью точности. Не больше и не меньше. То, о чем пишет Ф. Лалу, согласно *VSM®*, выглядит полным абсурдом, как если бы Вашим организмом командовал не ваш мозг, а ваша физиология. Конечно, у российского читателя слишком мало информации о значении модели *VSM®*. Кроме её описания самим автором в книге «Мозг фирмы» (Бир, 2009), практические разработки на русском языке не представлены. А вот у Ф. Лалу в этом отношении куда больше возможностей, которыми он почему-то не пользуется.

## В защиту менеджмента, но профессионального

Очень трогательно автор книги раскрасил свою типологию организаций. Любая организация, с точки зрения полёта фантазии цветов, может напоминать букет полевых цветов, что с определенной неизбежностью разрушит любую организацию. И это наводит на мысль о профессионализме в области общего понятия «управление». Автор не призывает разобраться в понятиях, хотя заманчивое начало логически предполагает именно это. Менеджмент может быть «правильным» или «неправильным». Сам по себе хороший, «правильный» менеджмент могут исполнять некомпетентные непрофессиональные люди. Консультанты по управлению знают, что есть система управления, и работать можно **в** этой системе или **над** этой системой. И это разные функции, разные степени квалификации и разный опыт. Работать в системе можно и нужно, используя самоорганизацию. И даже там, где её отрицают, она там почти всегда присутствует. Вопрос только в том, насколько целесообразно она организована. Принцип в менеджменте: «Организуй систему так, чтобы она по возможности организовывала себя сама» — давно открыт в рамках науки кибернетики и с успехом применяется в хорошем менеджменте. В книге «Открывая организации будущего» автор ни один пассаж не посвятил тому, как он относится к функции работы над системой. Из чего можно сделать вывод, что «ненавистный» ему менеджмент у него относится только к менеджменту среднего уровня, от которого, как ему видится, можно избавиться безо всяких последствий, что он и выдает за «свой вклад» в дело выращивания организаций будущего. Но если автор книги, работая в некоторых организациях в качестве консультанта, не увидел, что кто-то свыше уже такое решение принял и спустил вниз через какой-то документ, отражающий политику или стратегию долгосрочного развития компании, то это ещё не значит, что такая работа над системой в этой компании не ведётся. А это ведь и есть менеджмент, только другого уровня. И чем он профессиональнее, тем он незаметнее.

Почему незаметнее? Потому что центр тяжести управленческих решений смещается всё больше в сторону нематериальной составляющей организации, которое непросто увидеть невооруженным взглядом. Эволюционное развитие организаций, когда воочию происходит сдвиг центра власти, переводится в другие плоскости. Ведь никто не станет отрицать тот факт, что объединения в сеть как внутри предприятия, так и между предприятиями, является серьёзным вызовом времени. Тенденции ускорения процессов возникновения и вывода на рынки продуктов и услуг и их устаревания тоже оказывают своё давление и создают воронку суперсложности. В условиях отхода на второй план структур, которые всегда были непоколебимы в качестве формирующей силы идентичности, требуются профессионально задаваемые ориентиры движения и прочный фундамент для принятия решений. Хотя, кажется, что такого быть не может, и это часто является отговоркой для непрофессионалов. Профессионализм управленческих функций теперь настойчиво требуется в той или иной мере от каждого сотрудника, о чем очень хорошо пишет Фредмунд Малик в своей книге «Управлять. Работать. Жить», где он как раз и формулирует понятие «правильного-неправильного» и «хорошего-плохого» менеджмента (Малик, 2008).

## Вывод от прочтения книги

Мы живём в очень трудный период времени, когда зреет очередная смена технологического уклада. Предыдущий век охарактеризовался шквалом прорывных технологий и разного рода научных открытий, которые далеко не исчерпаны в своем потенциале. Именно функция хорошего менеджмента могла бы перезапустить программы развития, а не «психо-

логизация всей организации» вместо управления. Хороший менеджмент использует психологию, раскрывает полноту личности, но не наоборот. И совсем не бессмысленны поставленные вопросы. Нужны ли современным организациям коучи? — Конечно! Нужны ли психологи? — Конечно! Бизнес-тренеры? Модераторы? Фасилитаторы? — Конечно! Только без понимания, что первично, а что — вторично, можно оказаться в тупике.

Нам нужны организации, о которых мечтает и зажигает нас своей мечтой автор книги «Открывая организации будущего», только не такие, которые он приводит в примерах. Отказываться от менеджмента не получится, даже если придумать другое слово. Лучше воспользоваться хорошими решениями, которые уже существуют, не искажая их смысл: не коуч вместо менеджера, а менеджер с компетенциями коуча. Не самоорганизация как панацея, а самоорганизация там, где она уместна. Сначала первоклассный менеджмент, а затем — «цвет» организации. Лично я — за бриллиантовые организации, которые можно было бы так назвать, описанные в книге Германа Симона «Скрытые чемпионы» (H. Simon, 2007). В отличие от Ф. Лалу, Г. Симон идентифицировал их около двух тысяч, и в его списке есть даже 14 российских организаций.

Считаю, что книгу Ф. Лалу «Открывая организации будущего» лучше читать без излишнего фанатизма в отношении предлагаемых им решений. Книга может быть полезна для развития воображения, понимания многообразия форм поведения организаций, в качестве ещё одной точки зрения, но не как призыв к единственно правильному действию. Иначе это может оказаться путём в никуда.

## Литература

- Бир, С. (2009). *Мозг фирмы* / пер. с англ. М.М. Лопухина, М.: Книжный дом ЛИБРОКОМ, URSS.
- Малик, Ф. (2008). *Управлять. Работать. Жить* / пер. с нем. И. Сулейманова. М.: Добрая книга.
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions — Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

---

## Color of the organization or dead-end way?

**Natalia SYRBU**

*Freelance, Moscow, Russia*

A Review of the book by **Frederik Lalu «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.** Is there really a secret key to build future organizations in this rich colored inspiring book? Do we need to follow the directly instructions and calls for action of the author of the book? Such questions were taken as a base by the reading and studying the substances side of the book. From the point view as modernity of proposing solutions, holism of organization and managerial skills, shows the book a definitely not a strong side. The magic that every reader going through and the calling to actions must be taken under critical attitude. When the fundamental laws of development violated, this is an error, a dead-end way.

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

### References

- Beer, S. (2009). *Mozg firmy* [Brain of the Firm]. M.: Knizhnyj dom LIBROKOM, URSS.
- Malik, F. (2008). *Upravljat'. Rabotat'. Zhit'* [Führen. Leisten. Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit; To lead. Afford. Life]. M.: Dobraja kniga.
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions — Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.