

УДК 65.01

**ОБЗОР ПРАКТИКИ СОЗДАНИЯ САМОУПРАВЛЯЮЩИХСЯ  
ОРГАНИЗАЦИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

***Лукьянов И.В.***

*магистрант,*

*БФУ им. Канта,*

*Калининград, Россия.*

**Аннотация**

В статье рассматриваются примеры исторического развития моделей организаций на основе книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего». Также в настоящей статье проанализированы попытки создания самоуправляющихся «живых» организаций в России, на основании анализа предложены подходы к широкому внедрению модели.

**Ключевые слова:** модель организации, эволюционная бирюзовая парадигма, самоуправление, самоорганизация, холакратия.

**REVIEW OF THE PRACTICE OF THE CREATION OF SELF-GOVERNING  
ORGANIZATIONS IN THE RUSSIAN MARKET**

***Lukyanov I.V.***

*MA student*

*I. Kant Baltic Federal University*

*Kaliningrad, Russia*

**Annotation**

The article discusses examples of historical development of models of organizations based on the book by Frederic Laloux "Reinventing Organizations". Also in this article,

attempts are made to create self-governing "living" organizations in Russia, based on the analysis, approaches are proposed to the wide implementation of the model.

**Keywords:** organization model, evolutionary turquoise paradigm, self-management, self-organization, holacracy.

Как подтверждают последние исследования [2], для развития организации решающее значение имеют корпоративная культура и ценности, которые транслируются на всех ее уровнях. Однако, особенно интересны практические примеры компаний, где все сотрудники работают как один живой и целостный организм.

С помощью книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» можно наглядно увидеть, какими успешными бывают компании нового эволюционного вида, и дополнить свою картину идеальной организации. Книга состоит из трех частей, и описывает историю развития моделей организаций, примеры реальных компаний 20 и 21 веков и принципы, которые нужно соблюсти для создания высокоэффективной и жизнеспособной, но, одновременно, человеческой организации.

Фредерик Лалу – бывший партнер McKinsey & Company и обладатель степени MBA, работает бизнес-консультантом, коучем и фасилитатором. В своей книге он говорит, что модели организаций основаны на парадигмах человеческого сознания. И ключ к пониманию этих моделей лежит не в изучении истории этих организаций, а в понимании того, как развивался сам человек и социум на протяжении многих тысяч лет. Используя язык интегральной психологии и исследования ученых Кена Уилбера и Дженни Уэйда, он описывает 5 основных парадигм – подходов к созданию и существованию организаций, которые, по сути,

являются этапами развития человеческого сознания, видами мировоззрения и стилями лидерства:

- Красная (Импульсивная) – лидеры-хищники и эгоцентризм
- Янтарная (Конформистская) – власть абсолютного авторитета
- Оранжевая (Конкурентная) – ориентация на результат и карьеру
- Зеленая (Плюралистическая) – ориентация на человеческие отношения и консенсус
- Бирюзовая (Эволюционная) – живой организм, ориентация на смысл

Парадигмы имеют цветовую абстракцию для более легкого запоминания. На рисунке 1 ниже представлена их временная шкала развития:

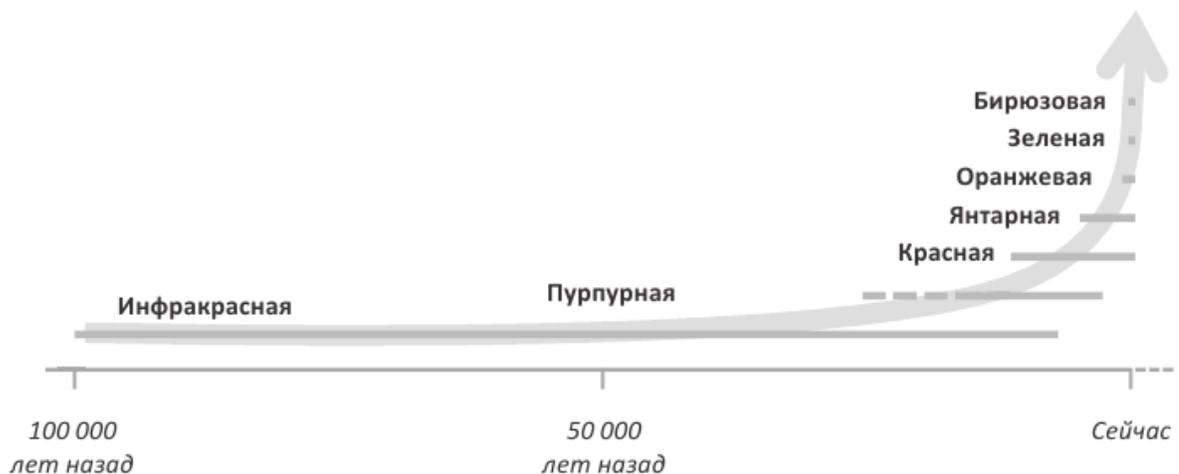


Рис. 1 – Временная шкала развития парадигм сознания

Автор книги рассматривает баланс между эго и потребностью в самореализации как основные движущие силы, логично влияющие на развитие этих моделей. Согласно пирамиде Маслоу, человечество в основной массе не могло прийти сразу к верхней стадии развития модели, не удовлетворив базовые потребности своего эго.

Также Лалу задаются вопросами: какие условия нужно соблюсти организации для успешного развития и работы на новой модели? И как можно трансформировать уже существующие компании?

Конечно, как логичный ответ на все эти вопросы Автор предлагает переход к эволюционной «бирюзовой» парадигме. Фредерик Лалу пример за примером показывает, как можно по-новому и с вниманием к людям организовывать работу. На каких принципах построены эти организации, и как они работают изо дня в день.

Изданная в 2014 году на английском и в 2016 году на русском эта книга стала настоящей сенсацией и породила множество обсуждений и статей среди бизнес-консультантов и психологов [4] [5] [6] [7] [10]. Среди которых есть как сторонники, так и критики этого подхода, но в целом все рецензенты сходятся на положительном вкладе этой работы в развитие моделей и подходов к строительству бизнеса.

**Но есть два основных оценочных суждения, которые, на наш взгляд, неверно трактуются:**

1. Первое суждение [5] звучит так, что в своей книге Лалу описывал примеры не «бирюзовых», а «зеленых» компаний. И что это является признаком неготовности человечества к переходу на более высокий уровень сознания, а также не существует примеров полноценных «бирюзовых» «живых» организаций.

Этот тезис вызывает сомнение, поскольку автор книги проводил четкие границы различия зеленой и бирюзовой парадигм. Да, это не принижает таких описанных им достоинств зеленой стадии, как семейные ценности в коллективе, развитие корпоративной культуры, высокая социальная ответственность, высокая мотивация за счет наделения равных прав. Но он явно описал и её минусы, которые можно процитировать одной фразой: «зеленая стадия пасует перед

злоупотреблением терпимостью». Более конкретно это означает, что при принятии решения на зеленой стадии из-за стремления сохранить отношения мы стремимся угодить всем и найти консенсус, который часто не является оптимальным решением. Приведем цитату из книги Лалу:

*«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.»*

Зеленая парадигма – это семья и отношения, стоящие на первом месте. В зеленой размывается личное. В бирюзовой же, напротив, сохраняется и личное, и общее. Бирюзовая парадигма – за сочетание всего многообразия вариантов, за выработку наилучших решений в команде, которая тебе доверяет и уважает, но и ожидает от тебя взаимности. При принятии решения на бирюзовой стадии мы учитываем мнение всех заинтересованных сторон, но не стремимся угодить всем, а берем ответственность на себя и принимаем взвешенное и наилучшее решение.

Принятию такого решения в эволюционной бирюзовой парадигме способствуют культура доверия и общения на равных, консультирование у всех заинтересованных сторон и приемы устранения противоречий. В основе всего перечисленного лежит контроль своего эго и всесторонний взгляд на мир, подразумевающий то, что у другого человека тоже есть своя точка зрения, которую следует уважать. Приведем цитату из книги:

*«Люди, перешедшие на Бирюзовую стадию, впервые в истории способны принять мысль: существует эволюция сознания, есть некий импульс развития, позволяющий выработать еще более сложные и тонкие способы взаимодействия*

*с миром (отсюда прилагательное «эволюционная», которое я использовал для определения этой стадии).»*

2. Второе суждение встречается повсеместно и звучит так, что «бирюзовый» подход не применим к российскому рынку, а Фредерик Лалу исследовал примеры только зарубежных компаний.

Да, в книге Лалу нет примеров российских компаний. Но из этого никак не следует, что они не смогут перейти на новый виток эволюции. Российские компании и их сотрудники всего лишь носят на себе клише особого менталитета, который исторически сформировался под действием доминирующей красной парадигмы. И уже сейчас есть некоторые смельчаки, лидеры российских организаций, способные сделать вызов этому менталитету.

К примеру, на сегодняшний день этот подход уже применяют:

1. «Сбербанк» в нескольких отделениях под руководством Г. Грефа [9]
2. «Кнопка» – фирма, предоставляющая бухгалтерские услуги [10]
3. «Adventum» – performance-агентство с услугами интернет-рекламы [4]
4. «Вкусвилл» – розничная сеть [11]
5. «Рокуро» – SaaS-решения для интернет-магазинов [12]

Исследовав эти и другие компании на российском рынке, можно полагать, что это суждение – всего лишь оправдание для руководителей с устарелым мировоззрением. Еще в 1967 году в США зародился термин «холакратия», означающий принцип саморегулирующихся, автономных и целостных единиц в организации [10]. А публичный список [14] из бирюзовых организаций насчитывает уже порядка 100 таких зарубежных компаний на 27 апреля 2017 года. Что говорит о том, что в ближайшем будущем их число будет увеличиваться в геометрической прогрессии, захватывая и всё постсоветское пространство.

## **Предлагаемые подходы к развитию бирюзовой модели**

Фредерик Лалу описывает лишь одно принципиально необходимое условие, которое нужно соблюсти для перехода организации на эволюционную бирюзовую модель: это обладание соответствующим мировоззрением и психологическим развитием для руководителя и для владельцев компании.

Как показывают некоторые примеры [9] [11], очень хорошо, когда помимо главного руководителя (лидера) такое мировоззрение имеет и топ-менеджмент организации. И не очень хорошо, когда такое мировоззрение сформировано только у управляющего лидера, но отсутствует у её владельцев – поскольку они в трудные моменты с другим мировоззрением склонны все равно перейти на директивный стиль управления.

Исследовав примеры существующих компаний, применяющих принципы холакратии, можно утверждать, что именно лидер или основатель компании задает ритм их развития. Лидер создает корпоративную культуру и делает понятными каждому сотруднику её ценности. Как утверждалось ранее – ценности компании транслируются от лидера на все её уровни. Поэтому при отсутствии необходимого мировоззрения у лидера есть всего несколько путей развития:

1. Попробовать убедить CEO и команду руководства, что бирюзовые методы работы – это то, к чему нужно стремиться, показав примеры из жизни или организовав посещения существующих Бирюзовых организаций. Но, фактически, это попытка поменять мировоззрение другого человека, что в принципе очень неблагоприятное занятие. А, как известно, развитие самосознания – процесс сложный и начинается только изнутри человека. Как только лидер понимает суть новых методов работы, он сталкивается с непростым решением измениться самому и отказаться от тотального контроля.

Как утверждает Лалу:

*«...мне не довелось встретить ни единого примера команды, завода или департамента, которые использовали бы в той или иной мере Бирюзовые подходы в течение сколько-нибудь значимого времени. А пока эксперимент продолжался, участникам обычно приходилось снова и снова сражаться с большими боссами, чтобы защитить свои неортодоксальные методы работы.»*

2. И, если руководство компании не готово к таким изменениям, то остается возможность горизонтальной трансформации – например, от нездоровой формы оранжевой парадигмы к здоровой в рамках какого-либо отдела или подразделения. Менеджер может поддерживать в своем подразделении настолько здоровую среду, насколько это только возможно внутри оранжевой парадигмы.

Например, вместо жесткой установки цели он может попросить команду собраться и в обстановке равенства сформулировать собственные цели. И, при необходимости, корректировать их. И, если команда в таком режиме работает хорошо, то ему даже не нужно принимать участие в совещании.

Здоровый вариант существующей доминантной парадигмы имеет куда больше шансов на успех. А хороший пример может легко распространиться от подразделения этого менеджера по всей организации.

## **Выводы**

Естественно, что бирюзовая парадигма – не для всех типов людей. Кому-то в ней будет некомфортно, и он сам уйдет из компании. А все вероятные злоупотребления или попытки навязать решения становятся очень редки и сразу всплывают на поверхность благодаря прозрачности и реакции других членов организации. Коллеги просто не позволяют сломать систему.

Самое интересное, что на сегодняшний день всё равно нет даже полностью оранжевой или полностью зеленой компании – все процессы любой организации,

как сложной системы, имеют разный уровень развития. Например, в одной и той же фирме система продаж может быть выкрашена в оранжевый цвет – это конкурентная парадигма, а взаимодействие с государственными органами – оставаться в янтарной конформистской парадигме.

Также следует предостеречься от заблуждения, что последовательность этих этапов развития организации подразумевает, что будто бы одни люди лучше других. Ведь мы впадаем в это заблуждение, начиная верить, будто поздние стадии «лучше» ранних. Гораздо практичнее считать, что они «сложнее»: это комплексный способ взаимодействовать с окружающим миром. Например, человек, действующий на основании Плюралистической Зеленой точки зрения, может объединить противоречивые взгляды людей так, как человек Импульсивной Красной парадигмы, скорее всего, не сумеет. Однако каждый уровень имеет свои светлые и темные стороны, здоровые и нездоровые проявления. Оранжевая современность, например, нанесла планете такой вред, как ни одна из предшествующих стадий развития.

Повсеместно начинают применяться принципы холакратии [14], ведущие к созданию «живых» высокоэффективных организаций, нацеленных не только на результат их собственников, но и на раскрытие потенциала каждого сотрудника. И подобное разделение на цвета – это всего лишь абстракция, позволяющая выделить среди их моделей общие черты. Поэтому уместнее говорить о новой корпоративной культуре, которая проходит качественно новый виток эволюции.

### **Библиографический список**

1. Ф. Лалу. Открывая организации будущего. Москва, 2016
2. Долгая, А.А. Сила организационной культуры как фактор формирования модели управления // Менеджмент в России и за рубежом. №5. 2016. С.3-9.

3. Долгая, А.А. Оценка влияния процессного структурирования на мотивацию персонала в организации // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. №3 (28). С. 159-164.
4. Люди устали от офисов «с девяти до шести, пять через два». URL: <https://rb.ru/opinion/biryuza/> (дата обращения: 23.05.2017)
5. О чём умолчал Фредерик Лалу, описывая организации будущего? URL: <https://spiraldynamics.ru/o-chyom-umolchal-frederik-lalu/> (дата обращения: 23.05.2017)
6. Человек решающий. Как превратить послушных исполнителей в эффективную команду. URL: <https://megaplan.ru/letters/chelovek-reshayushhij> (дата обращения: 23.05.2017)
7. Пример саморазвивающейся организации. FAVI. URL: <http://personality-blog.ru/2016/02/08/пример-саморазвивающейся-организации/> (дата обращения: 23.05.2017)
8. Нестандартные подходы к управлению. Часть 1. Semco. URL: <http://e-mba.ru/school/articles/nestandardnye-podhody-k-upravleniyu-chast-1-semco> (дата обращения: 23.05.2017)
9. Бирюзовые организации в России: опыт Сбербанка. URL: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/06/biryuzovye-organizacii-na-praktike/> (дата обращения: 23.05.2017)
10. Практическая холакратия. Нарезаем круги и готовим роли. URL: <https://habrahabr.ru/company/knopka/blog/242491/> (дата обращения: 23.05.2017)
11. Бизнес-демократия: как работают российские компании без начальников. URL: [http://www.rbc.ru/own\\_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802](http://www.rbc.ru/own_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802) (дата обращения: 23.05.2017)

12. Синергетические организации. Часть 0. URL: <https://habrahabr.ru/company/zpayment/blog/313414/> (дата обращения: 23.05.2017)
13. Бирюзовые организации: примеры и общие ответы. <https://habrahabr.ru/post/323532/> (дата обращения: 23.05.2017)
14. Who is using Holacracy? URL: <http://structureprocess.com/holacracy-cases/> (дата обращения: 23.05.2017)