

Фредерік Лалу

Компанії майбутнього

«Першовідкривач! Це прорив! Блискуче! Найбільш захоплива книга з проектування організацій та моделювання керівництва, яку мені будь-коли випадало читати. Довгострокові перспективи? Залучення співробітників? Новації? Елегантний, економний стиль роботи реалізує ці прагнення без особливих зусиль, у той самий час виходячи за межі традиційних прагматичних заходів і без усяких викрутасів вдихаючи в роботу серце й душу. Подібно до практики Дзен, мистецтво навчитись економніше працювати потребує дисципліни, і ця книжка показує, яку користь воно дає — вам, вашій компанії, вашим акціонерам та всьому світу».

Дженні Вейд, доктор філософії, автор «Зміни свідомості»

«Люди давно вже питали мене, що таке компанія «5-го порядку», або «вищого ступеня», і яка вона у плоті. Книга Фредеріка Лалу базується на багатому дослідницькому матеріалі й поки що є найближчою до відповіді на це питання. Це читання, що стимулює і надихає!»

Роберт Кітан, професор із навчання дорослих у Гарвардському університеті й автор книжки «Більше ніж над нашими головами»

«Такі книжки, як «Компанії майбутнього», приходять лише раз на десять років. Яскрава та широкомасштабна, вона є великою знахідкою для освіченішого століття. Те, як у ній розкривається організаційна модель майбутнього, запаморочує голову і вселяє великі надії».

Норман Вульф, автор книги «Живі організації»

«Вичерпний, дуже практичний опис сформованого бізнесового світогляду. Це все, що вам треба знати про створення нової організаційної парадигми!»

Річард Барретт, голова й засновник Центру знань Барретта

«Фредерік Лалу зробив чудову послугу діловим людям та професіоналам у всьому світі. Він розповів про краще майбутнє для компаній, описуючи в корисних деталях виняткові передові методики сьогодення».

Білл Торберт, автор книжки «Пізнання дією»

««Бірюзова» компанія Фредеріка Лалу є аж надто близька до моделі того, що я називаю ««відомою компанією», як я переконаний, — такою організацією, котра не лише процвітає у парадигмі колективної думки, що склалася, а й допомагає у її розгортанні».

Джон Ренеш, футуролог, засновник компанії «Творців майбутнього» та автор 14 книжок, зокрема й «Велике дорослішання»

«Мірою того як швидкість змін зростає в геометричній прогресії, старі способи організації та освіти, засновані на продуктивності й повторенні, відмирають. Фредерік Лалу — один з небагатьох лідерів менеджменту, який досліджує, що буде далі. Цим він значно відрізняється від інших».

Білл Дрейтон, засновник «Ашока: новатори для громадськості»

Передмова

Ця книга — дуже важлива, вона має велике значення у багатьох сенсах: це стосується як новаторських досліджень, аналітики, рекомендацій та пропозицій, що в ній зроблено, так і не менш поважних питань і проблем, які вона порушує. Вона, без сумніву, є на передньому плані серед праць такого типу, що їх ми бачимо дедалі частіше,

а саме — праць, пов'язаних з надзвичайно глибокими змінами в свідомості, культурі й соціальних системах, які ми спостерігаємо наразі в дедалі більшій кількості на даному етапі людської (по суті, космічної) еволюції. Праця Фредеріка Лалу приділяє особливу увагу цінностям, практикам та структурі компаній — великих і малих, якими, здається, рухає ця незвичайна трансформація у свідомості, що відбувається в цілому світі. Автор пропонує дуже докладний і практичний опис — по суті, довідник — для людей, які вважають, що нинішня парадигма управління є глибоко обмежена, і прагнуть принести якомога більше усвідомлення у процес створення компаній, але запитують себе, чи можливо це і як це зробити.

Книжка надзвичайно практична, але не обманюйте себе: вона міцно ґрунтується на теорії еволюції та розвитку. Книжки, які описують широке перетворення свідомості, не лише в організаціях, а й у сус шy;пільстві, з'явилися щонайменше три десятиліття тому. Це такі новаторські роботи, як «Змова Водолія», «Переломний момент», «Екологізація Америки» тощо. Проте існує основна, дійсно глибока відмінність: дослідження у теорії розвитку й далі вказують, із чимраз більшою впевненістю, що те, що раніше розглядали як одну велику трансформацію у свідомості та культурі, в останні чотири-п'ять десятиліть насправді

складається з двох основних перетворень, що виникають послідовно і відомі під різними назвами, як-от плюралістичне й інтегральне, індивідуалістичне й автономне, «Людина-Бонд» та «еластичний потік», зелене й бірюзове, порядок 4.5 і порядок 5.0 абощо. І як усе глибше усвідомлюють дослідники процесів розвитку, ці два перетворення є просто останніми у довгій лінії трансфу;формацій свідомості, котрі, якщо злегка змінити, наприклад, терміни Жана Гібсера, називаються Архаїчним, Магічним (Племінним), Міфічним (Традиціоналістичним), Раціональним (Модерн), Плюралістичним (Постмодерн) та Інтегральним (Пост-постмодерн).

Кожен із цих етапів розвитку відбувся з людством навзагал, і сьогодні його проходить кожна людина окремо, починаючи з першого етапу й по суті доходячи до середнього рівня розвитку у її або його культурі (в одних він нижчий, у інших — вищий). Кожен із цих спільних етапів має свій набір цінностей, потреб, мотивацій, моральних установок, світоглядів, структур его, соціетальних типів, культурних комплексів та інших засадничих характеристик. Дві основні трансформації, що їх я вже згадав, є останніми у переліку: плюралістичний етап, що з'являється в 1960-ті роки, позначивши початок постмодернізму, і останнім часом (поки що дуже нечасто) інтегральний етап, який

народжується, знаменуючи початок фази — хай якою вона буде — що йде за постмодернізмом та його чільними принципами.

Докорінна відмінність, яку я маю на увазі, полягає в тому, що більшість книжок, що віщували перетворення суспільства, написано з постмодерністського погляду і подають дуже спрощене уявлення про еволюцію людини. Книга Лалу веде мову з інтегральної позиції та ґрунтується на складному розумінні теорії еволюції й розвитку, а ще на тому, що в інтегральній теорії називається AQAL (all quadrants, all levels — усі квадранти, усі рівні).

Постмодернізм, як випливає з назви, є загальною фазою розвитку людства, що настала і в багатьох випадках піддавалася різкій критиці, після попередньої загальної фази модернізму, який почався на Заході з епохи Відродження, а потім досяг найвищого розквіту під час Просвітництва — «епохи Розуму та революції». Те, що відбувалося в добу Просвітництва, було рухом за рамки попередньої міфічно-буквальної, релігійної, традиціоналістської фази розвитку, де Біблія являла собою єдине джерело справжньої, безперечної істини; людство мало одного-єдиного Спасителя; і «ніхто не стає вільним від гріхів без Матері-Церкви», чії догми служили істиною для всіх галузей — від мистецтва до права, від науки до

релігії. В добу Просвітництва представницька демократія замінила монархію; свобода замінила рабство (протягом 100 років, приблизно з 1770 до 1870 року, кожне раціональне індустріальне суспільство оголосило рабство поза законом, уперше в історії будь-якого типу суспільства в історії людства); сучасні експериментальні науки замінили викривальні міфічні релігії (як джерела серйозної істини); відбулося те, що Вебер назвав «диференціацією ціннісних сфер» (диференціація мистецтва, моралі й науки, з тим щоб кожен міг проводити свою власну логіку та свої власні істини за межами їх злиття в догматі Церкви; коли церковники відмовлялися навіть дивитися крізь телескоп Галілея, сотні і зрештою тисячі дослідників робили те, що привело до стрімкого зростання всього того, що зараз називається «сучасною наукою», — геології, фізики, хімії, біології, психології, соціології).

Сучасні науки були настільки успішними, що інші великі сфери людського буття та знань — від мистецтва до моралі — почав захоплювати й колонізувати сцієнтизм (переконавання, що наука і лише наука здатна народжувати будь-яку цінну істину). «Гордість модернізму» (розмежування ціннісних сфер) невдовзі перетворилася на «катастрофу модернізму» (дисоціація ціннісних

сфер), якій Вебер також дав чудову назву «розчарований Усесвіт».

Таким був стан справ протягом якихось 300 років — суміш великого поступу та приголомшливих відкриттів у наукових сферах, що супроводжувалася редукціонізмом і науковим матеріалізмом, який представляв усі інші галузі та сфери як вимерлі, застарілі, інфантильні, архаїчні. «Соціальний дарвінізм» — поняття, що означало виживання тих, хто найліпше пристосований до усіх аспектів людського життя, — почав підступно захоплювати усі гуманітарні науки, людську етику й політику, зосібна дві великі економічні системи — капіталізм і соціалізм. Науковий матеріалізм — ідея, що всі явища у Всесвіті (в тому числі, свідомість, культура та творчість) можуть бути зведені до матеріальних атомів та їх взаємодії й пізнані лише за допомогою наукових методів, — і в цілому ліберальна політика, що супроводжувала такі переконання, створили атмосферу наступних трьох століть.

Така ситуація тривала аж до 1960-х років, коли був кинутий виклик не лише науковому матеріалізму (що являв собою багато в чому культурне будівництво, а не просто обожнювання доступу до універсальних істин), а й також решті принижень міфічно-релігійної доби (деякі з них були спрямовані проти модернізму, натомість інші

поглиб shy;лені ним), зокрема таким неподобствам, як гноблення жінок та меншин, жахливе розкрадання природи й довкілля, брак рівності у громадянських правах, загальне панування самого матеріалізму — це все піддалося агресивному нападу та спробам виправлення за допомогою постмодернізму. Дослідникам розвитку вдалося з'ясувати, що це нове явище на значну міру було викликане народженням нової і більш розвиненої стадії еволюції людства (яку називають по-різному: плюралістичною, індивідуалістичною, релятивістською, постмодерністською). Це не означає, що всі твердження, виголошені постмодерністами, були слухними, просто вони ґрунтувалися на способі мислення, що був складнішим, усеосяжнішим і включав у себе більше перспектив, аніж типова формальна раціональна структура модерної доби (і модерного етапу в розвитку сучасної особистості).

Цей новий, більш усеосяжний етап розвитку викликав появу першої хвилі книг про те, що «нова парадигма і серйозне перетворення свідомості» вже відбуваються. Ці книжки, що почали з'являтися у 1970-ті та 1980-ті роки, деякі з них я вже назвав, мали дуже очевидну схему з двох колонок. У першій була «стара парадигма», оголошена «аналітико-роздільною», «ньютонівсько-картезіанською»,

«абстрактно-інтелектуальною», «маскулінною». Її оголошували причиною буквально всіх проблем людства — від ядерної війни до карієсу. В іншій колонці ставили «нову парадигму», що була «органічною», «цілісною», «системною», «всесічною» та «жіночою» і подавалась як джерело порятунку та райської свободи практично від усіх недуг людства. Ба більше, ці два варіанти — стара і нова парадигми — були основними варіантами, що серед них мало вибирати людство. Його ранні стадії (наприклад, племінні) були просто більш ранніми версіями нової парадигми, яку пригнічувала та знищувала агресивна сучасна версія старої парадигми.

Значною мірою ці книжки створювали письменники з покоління «бемі-бумерів», які документували перетворення, що їх частиною вони були, — а саме ті, де до залишків магічної, міфічної та раціональної парадигм додавалася можливість появи постраціональної або постмодерної парадигм, і «бемі-бумери» були першим великим поколінням, яке мало до неї доступ (сьогодні у західних культурах плуралістична/постмодерна стадія охоплює близько 20 % населення, від 30 до 40 % досі перебувають під впливом модернізму/раціоналізму, від 40 до 50 % — міфічної стадії, і 10 % — магічної).

Усі ці ранні книги мали кілька спільних рис. Розділяючи вибір, що стоїть перед людством, лише на дві чільні парадигми — стару та нову, вони звинувачували у всіх бідах людства тільки парадигму модернізму й Просвітництва, неабияк спотворюючи реальну ситуацію. Насправді більшість дійсно неприємних проблем, з котрими стикається людство, є вислідом міфічно-буквальної структури — від етноцентризму «обраних народів» до гноблення жінок, рабства, більшості війн, руйнування довкілля. У деяких випадках модерна технологія додавалася до міфічних мотивацій, роблячи їх більш смертоносними (наприклад, Аушвіц був продуктом не модерністської *світоцентричної* моралі, що ставиться до всіх людей однаково справедливо, незалежно від раси, кольору шкіри, статі, віросповідання, а міфічного *етноцентризму*, що вірить у чужих «невірних» і свій «обраний народ» і згідно з тлумаченнями якого «невірні» позбавлені душі та можуть бути вбиті, а джихад у тій чи тій формі — від місіонерського навернення до відвертого хрестового походу — є звичним явищем). У багатьох випадках модернізм вплинув на припинення цих міфічних етноцентристських образ (наприклад, рабство або використання специфічного модерного розуміння терпимості, що до цього було рідкісним явищем), але постмодернізм покладав провину за них на

модернізм (і раціоналізм Просвітництва), таким чином значно погіршивши ситуацію.

Проте в інших випадках постмодернізм, маючи значно вищі перспективи, дав не лише поступ у науках, а й також наділив однаковим значенням майже всі дисципліни (іноді виходячи за рамки і заявляючи, що правди взагалі не існує, є тільки різні її інтерпретації, тож, звичайно, треба брати до уваги всі галузі знань). І в рухах із захисту громадянських прав, прав геїв та лесбійок, прав людей з обмеженими можливостями на перший план явно вийшла вища моральна матерія, принаймні можлива на вищому етапі розвитку. Саме ці досягнення вітали усі книжки «нової парадигми». Хіба можна звинувачувати їх у тому, що вони захопились і припускали, ніби увесь світ прямує до цієї плюралістичної фази, замість побачити, що ця фаза була лише четвертою чи п'ятою трансформацією в історії людства і просто посіла своє місце поряд з іншими, а не повністю замінила їх? Вона все ще мала багато спільних характеристик зі своїми попередниками: всі вони, як сказав би Маслоу, були викликані «потребами дефіциту», а послідовники Клера Грейвза назвали б цю фазу «першим рівнем».

Утім, тогочасні дослідники розвитку стали помічати дещо, що спочатку заплутало їх, а потім уразило: серед тих, хто розвивався за

постмодерною/плюралістичною фазою, невеликий відсоток (2–3 %) стали проявляти характеристики, в буквальному сенсі безпрецедентні для історії людства. Грейвз назвав появу цього ще новішого рівня «монументальним смисловим стрибком», а Маслоу поставився до нього, як до появи «цінностей буття». Якщо всі попередні етапи (магічний, міфічний, раціональний, плюралістичний) починалися через почуття нестачі й дефіциту чогось, то цей новий рівень — який різні дослідники охрестили «комплексним», «інтегральним», «автономним», «другим рівнем», «інклюзивним» — спрацював через почуття надмірного достатку, ніби був переповнений добром, істиною й красою. Це було схоже на те, ніби хтось поклав мільйон доларів на свій «психологічний рахунок» і хотів поділитися тим, що мав.

Було й дещо інше. Там, де усі етапи першого рівня вважали свої цінності та постулати за єдину справжню істину, а решту за хибні, неправильні, інфантильні чи дурні, цей новий інтегральний етап якось інтуїтивно відчував, що усі попередні ціннісні структури були по-своєму слухні й важливі, всі мали щось запропонувати, усі «мали рацію, але частково». Тому, оскільки постмодерний/плюралістичний етап прагнув визнавати себе за «всеосяжний», він, як і раніше,

демонстрував відразу до цінностей раціонального та міфічного; але інтегральна стадія дійсно включала їх до свого складу, приймала їх або ж звільняла для них місце у своєму світогляді. Це була поява, вперше в історії, справді відкритого до всіх, не роз'єднаного рівня людської свідомості. І він, дійсно, змінить усе.

Повільно, але з дедалі більшою швидкістю, почало з'являтися друге покоління книжок про «нову парадигму». До їх числа належать такі першопрохідці, як-от Джеймс Марк Болдуїн, Жан Гібсер, але також, особливо останнім часом, книги письменників, психологів, богословів, таких, як Юрген Габермас, Аб Маслоу, Беда Гриффітс, Вейн Тісдейл, Аллан Комбс і моя власна робота, якщо не дуже вдаватися в подробиці. На відміну від першої хвили розвідок про «нову парадигму», ця друга хвиля мала набагато комплексніший психологічний складник, зокрема вирізняла щонайменше 4 або 5 етапів розвитку, іноді 9 або 10 (але напевно більше ніж два, «стару» та «нову парадигму», як то було раніше); і на додаток до цих рівнів розвитку мала низку ліній розвитку, або теорію множинного інтелекту, що проходить крізь ці рівні (когнітивний інтелект, емоційний інтелект, моральний інтелект, кінестетичний інтелект, духовний інтелект тощо). Також у цих працях знайшлося місце для інтеграції науки й духовного начала, а не до зведення їх до

одного рівня (за допомогою духовного начала не намагалися пояснювати квантову механіку або нейропластичність мозку, так само й науку не зводили до містичного начала; і науку, і духовне начало вважали за значущі сфери, що не підлягають спрощенню). Й усі вони розглядали першу хвилю книг про «нову парадигму» як опис, по суті, постмодерної/плюралістичної, а не справжньої інтегральної/системної.

Книжка Фредеріка Лалу, безумовно, належить до цієї другої хвилі. Але не це є головною рисою, що дає їй нагоду претендувати на вагомість. Протягом останніх двох десятиліть можна спостерігати, що книжки звертають щоразу більшу увагу на бізнес і свого гатунку «нову парадигму» (це здебільшого все ще стосується книжок першої хвилі, але й у другій таких прикладів дедалі більше). Утім, ліпше ніж будь-яка знайома мені книга, праця Лалу охоплює усі чотири квадранти (про це дещо пізніше), щонайменше 5 рівнів свідомості та культури, кілька ліній або різновидів інтелекту й різноманітні типи організаційних структур, рухаючись ланцюжком «Магічне — Міфічне — Раціональне — Плюралістичне — Інтегральне», і, звичайно ж, фокусується на найбільш новому з них, інтегральному етапі. Також у ній наведено складний і досить детальний опис бізнес-організацій, що, схоже, побудовані за

характеристиками інтегрального рівня, зосібна індивідуальними світоглядами, культурними цінностями, індивідуальною й колективною поведінкою, соціальними структурами, процесами та практиками. Це робить твір Лалу дійсно новаторським.

Коротке пояснення «квадрантів, рівнів та ліній» може бути таким. Як показує Лалу, ці технічні аспекти взято з моєї власної інтегральної теорії, яку в результаті крос-культурного пошуку через сотні домодерних, модерних і постмодерністських культур і різних карт людської свідомості й культури, що їх вони пропонують, можна уявити собі як «усебічну мапу» людського характеру, складену з використанням усіх відомих карт, коли одна карта заповнювала прогалини, котрі були на іншій. Унаслідок цього утворилася дійсно повна мапа, що включає в себе чільні аспекти, рівні та лінії, які є основними потенціалами усіх людей. У цій структурі маємо 5 головних вимірів — квадранти, рівні розвитку, лінії розвитку, стани свідомості й типи.

Квадранти належать до чотирьох основних перспектив, через котрі можна розглядати будь-яке явище — внутрішнє та зовнішнє в індивідуальному і колективному. Вони можуть бути заздалегідь позначені займенниками, що часто вживають на їхній опис: індивідуальний внутрішній — це

«Я»-простір (він залучає всі суб'єктивні думки, почуття, емоції, ідеї, бачення, переживання, що можуть у вас виникнути, коли ви вдаєтеся до самоаналізу); колективний внутрішній — це «Ми»-простір (або інтерсуб'єктивні загальні цінності, семантика, норми, етика, порозуміння, що є у будь-якій групі — її «культури» та «субкультури»); індивідуальний зовнішній — «Це»-простір (він включає в себе всі «об'єктивні» або «наукові» факти і дані про ваш організм: одна лімбічна система, дві легені, дві нирки, одне серце, стільки-то допаміну, стільки-то серотоніну, стільки-то глюкози тощо; сюди належать не лишень «об'єктивні» компоненти, а й поведінка); і колективний зовнішній — «Вони»-простір (він включає в себе усі інтероб'єктивні системи, процеси, порядок, правила, зовнішні відносини, техніко-економічні режими, екологічні системи, суспільну практику та ін.).

Не лише всіх людей, а й усю їхню діяльність, галузі та компанії можна розглядати крізь цю чотириквADRантну лінзу, завжди виявляючи результати. Згідно з інтегральною теорією, будь-який вичерпний опис потребує розгляду в усіх цих проєкціях — першої («Я»), другої («Ви» та «Ми») і третьої особи («Це» й «Вони»). Більшість галузей людських знань визнають лиш один або два з цих квадрантів і ігнорують або заперечують

будь-яке реальне існування решти. Таким чином, у дослідженнях свідомості, наприклад, галузь доволі рівномірно розподілена між тими, хто гадає, що свідомість є виключно продуктом правого верхнього квадранта, або об'єктивних «воно»-процесів (а саме, людського мозку та його діяльності); тимчасом як інша частина галузі вважає, що сама свідомість (верхній лівий квадрант, або «Я»-простір) є первинною, і всі об'єкти виникають у її полі. Інтегральна теорія стверджує, що обидві ці думки мають рацію; тобто, обидва ці квадранти (і два інші) виникають разом, одночасно і взаємно впливають один на одного як корелятивні аспекти єдиного цілого. Намагання звести усі квадранти до одного є «абсолютизмом квадранта», жалюгідною формою редукціонізму, що скоріше заплутує, ніж прояснює; тимчасом як погляд на квадранти, як на явища, що виникли й еволюціонували разом, кидає світло на нескінченні заплутані проблеми (від проблеми тіла/душі та стосунків між наукою й духовністю до механізму самої еволюції).

Лалу ретельно і докладно описує кожен із чотирьох квадрантів, коли вони з'являються в різних типах компаній, зосереджуючись, знову ж таки, на новаторській або інтегральній стадії. Як він каже: «Модель чотирьох квадрантів показує, наскільки глибоко переплетені світогляд (верхній

лівий квадрант, або «Я»), культура (нижній лівий, або «Ми»), поведінка (верхній правий, або «Це») та системи (нижній правий, або «Вони»). Зміна в одному вимірі заторкує усі решту». Далі він указує, що міфічні та модерні теорії організації сфокусовано на «жорстких» зовнішніх чинниках (два праві квадранти), а постмодернізм знайомився з внутрішніми — світоглядом і культурою (два ліві квадранти), одночасно виходячи за межі, як це загалом притаманно постмодернізму, і стверджуючи, що лише культура має важливе значення. Тільки Інтегральні компанії навмисно і свідомо включають у себе всі чотири квадранта (як і сама книга Лалу є одним з небагатьох прикладів використання усіх чотирьох квадрантів у дослідженнях). Чимало дослідників інтегральної теорії, у повній мірі обізнані з усіма чотирма квадрантами, зосереджуються на лівих квадрантах рівнів свідомості та світогляду, не звертаючи уваги на праві квадранти поведінки, процесів і методів, що допомогли з'явитися інтегральним лівим вимірам. Лалу вказує, що, наприклад, культура Інтегральних компаній (нижній лівий квадрант — «Ми») формується завдяки інтегральному моделюванню ролей тих, хто має моральний авторитет (від верхнього квадранта) або від нижнього правого квадранта («Вони»), допоміжних структур, процесів та методів.

Що стосується рівнів і ліній, Лалу твердить таке: «У своїх дослідженнях (багато дослідників) виявили, що людство послідовно розвивається в кілька етапів. Наші знання про етапи розвитку людства є нині надзвичайно міцними. Два мислителі, а саме Кен Вілбер і Дженні Вейд, виконали чудову роботу, порівнюючи та протиставляючи всі основні етапи, й виявили сильну взаємодію між ними. ... Опис етапів я запозичив переважно з мета-аналізу Вейд та Вілбера, коротко торкаючись різних аспектів кожної стадії — світогляду, потреб, когнітивного розвитку, морального розвитку».

Лалу справедливо закликає нас бути вкрай обережними з терміном «стадії». Колись Говард Гарднер зробив цей термін популярним, і практично кожен девелопменталіст згоден, що існує не одна лінія розвитку, а кілька ліній або множинний інтелект, і всі ці лінії геть різні, з неоднаковими характеристиками й відмітними структурами стадії. Але цікавим є те, що, хоча лінії абсолютно різні, їхній розвиток відбувається крізь ті самі основні рівні свідомості. Наразі просто пронумеруймо рівні або, як це часто роблять ув інтегральній теорії, пофарбуймо їх у різні кольори (наприклад, червоний, помаранчевий і зелений). Та, припустімо, в цьому прикладі є сім основних рівнів розвитку, через які рухаються, скажімо, десятки різних ліній

розвитку (зосібна когнітивні, емоційні, моральні, цінності, потреби і духовність). Кожна лінія — скажімо, когнітивна, моральна, емоційна — проходить крізь кожен рівень, отож ми можемо говорити про червоне пізнання, червону мораль, червоні цінності (червоний — це 3-й рівень). Проте хтось на помаранчевому (5-й рівень) рівні може бути також і на червоному традиційному моральному розвитку. Тому говорити про рівні без ліній небезпечно.

Увесь множинний інтелект у людини розвивається через ієрархії *актуалізації*. Пізнання, наприклад, іде від сенсомоторного інтелекту до зображень, потім символів, понять, схем, правил, метаправил, системних мереж. Цей аспект варто підкреслити, оскільки книжка Лалу показує, що компанії, які працюють на інтегральній або бірюзовій стадії, більше не мають ієрархій панування, стосунків «бос-підлеглий», що зберігаються в сучасних організаціях. Утім, брак ієрархій панування — це не те саме, що відсутність будь-яких ієрархій взагалі. Навіть якщо ми подивимося на роботу Грейвза, приміром, то одною з головних відмінних рис інтегральних, чи то пак бірюзових, компаній є повернення гніздових ієрархій, після їх майже повного усунення зеленим постмодерним плюралізмом. (Постмодерністи абсолютно не розрізняють ієрархій панування, які

дійсно неприємні, та ієрархії актуалізації, що є чільною формою природного зростання, розвитку й еволюції у світі — наприклад, атоми — молекули — клітини — організми. Постмодерністи відкидають усі ієрархії як уособлення зла. Це характерно для зрівняльної плюралістичної стадії і є однією з її тіньових сторін.)

А втім, із появою бірюзового щабля ієрархії є скрізь — вони буквально всюди. Як емпірично продемонстрували роботи Елліота Жака, більшість компаній побудовано таким чином: ті, хто перебувають на нижчих щаблях, працюють на першому поверсі чи на конвеєрі; на проміжному рівні здебільша працюють менеджери середньої ланки; на верхніх рівнях — вище керівництво (зокрема генеральний директор, фінансовий директор, головний операційний директор). Що роблять ці нові компанії? Вони переміщують усі ці рівні — усю ієрархію, як таку — у команди завбільшки 10–15 осіб. Будь-яка людина в будь-якій команді може ухвалити практично будь-яке рішення, що стосується компанії — і насправді, практично всі важливі рішення в цих організаціях ухвалюють члени команди, в тому числі питання щодо продажів, маркетингу, набору кадрів, стосовно заробітної плати, звільнення, функції управління персоналом, закупівлі обладнання, стосунків у колективі та ін. Це робить кожному

команду, і кожную людину в команді, більш інтегрованою — вони можуть працювати на будь-якому можливому рівні ієрархії поти, поки радяться з тими, на кого впливатимуть їхні рішення (хоча вони й не зобов'язані дотримуватися порад), тимчасом як раніше їх стримувало їхнє місце в піраміді. Одним з найвагоміших відкриттів Лалу є те, що ієрархії актуалізації здатні процвітати, коли ієрархії панування можуть бути усунені. Таким чином, компанія з 500 осіб має не одного, а 500 генеральних директорів, кожен з яких може мати проривну ідею й бути в змозі її втілити, це справжнє самоврядування і є однією з головних причин приголомшливого успіху багатьох із цих організацій. Що відбувається з середнім та великою частиною вищого керівництва? Переважно, його не існує. Ці ієрархії були переміщені.

Робота Лалу, як я вже казав, являє собою одну з найважливіших книг другої хвилі про «нову парадигму», оскільки автор є першим, хто визнав, що ми не відаємо, чи всі характеристики, процеси та методи, які він описує, в кінцевому підсумку стануть справжнім описом структури й форм, що їх наберуть Бірюзові компанії. Одначе це дослідження заслуговує на серйозне сприйняття кожним, хто вивчає організації та їхній розвиток. У розгляді складностей AQUAL (усі квадранти, усі рівні) йому просто немає рівних. Вітаю Фредеріка Лалу з

разючим трактатом. Можливо, він надихне багатьох читачів на створення бізнесів, шкіл, лікарень, некомерційних організацій, натхненних появою нової хвилі свідомості, яка розпочинає перетворювати світ.

Кен Вілбер

Денвер, штат Колорадо.

Осінь 2013 року

Вступ. Поява нової організаційної моделі

Ви ніколи не зміните стан речей, борючись із реальністю, що існує. Щоб щось змінити, побудуйте нову модель, яка зробить наявну застарілою.

Річард Бакмінстер Фуллер

Арістотель, великий давньогрецький філософ та вчений, заявив у своєму трактаті, написаному 350 р. до н. е., що жінки мають менше зубів, ніж чоловіки¹. Сьогодні ми знаємо, що це нісенітниця. Проте майже 2000 років ця думка була загальноприйнятою у західному світі. А потім одного чудового дня комусь спала на думку найреволюційніша з ідей: *а давайте-но порахуємо!*

Науковий метод — формулювання гіпотези і її перевірка — аж так глибоко закоренився в нашій свідомості, що нам важко повірити, що розумні люди сліпо довіряли авторитетам і навіть не припускали можливості перевірити їхні твердження. Ми могли б подумати (і нам можна пробачити таку думку), що люди в той час не були настільки розумними, як зараз. Та перше ніж засуджувати їх занадто суворо, спитаймо себе: чи не будуть майбутні покоління так само сміятися з нас? Можливо, ми теж перебуваємо у полоні спрощеного пізнання світу?

Є підстави вважати, що так може статися. Як приклад, дозвольте мені поставити вам просте запитання: скільки мозків має людська істота? Гадаю, що ваша відповідь буде «один» (або, якщо ви запідозрили хитрість, то «два», маючи на увазі праву й ліву півкулі). Наші сучасні знання свідчать про те, що наразі в нас їх три: звичайно, один масивний мозок у голові, потім невеликий мозок у серці і третій — у травному каналі. Останні два набагато менші, якщо порівнювати з першим, а втім, вони є цілком автономними нервовими системами².

І ось тут починається найцікавіше: мозок у серці й у травному каналі були відкриті лише нещодавно, попри те, що з технічного погляду їх можна було б визначити давно. Все, що треба, щоб

їх побачити, — це труп, скальпель і звичайний мікроскоп. Насправді, мозок у травному каналі був відкритий ще у 1860-х роках німецьким лікарем Ауербахом. Далі його відкриття було вдосконалене двома його англійськими колегами, Бейлісом та Старлінгом. А потім сталося дещо дивне. Медичні кола чомусь забули про мозок у травному каналі. Вони абсолютно випустили його з уваги на ціле століття! Як і інші, він був заново відкритий наприкінці 1990-х років американським нейробіологом Майклом Герсоном.

Як могли медичні кола забути про існування цього мозку? Гадаю, це було пов'язано зі світоглядною системою нашого часу: за ієрархічним світоглядом, керувати має лиш один мозок, так само, як на чолі кожної організації має бути тільки один бос. Хоча у просторіччі вже давно використовуються фрази «відчувати серцем» або «відчувати нутром». Але якщо вірити у світ, який потребує чітких ієрархій для того, щоб існувати, то уявити собі злагоджену роботу трьох мозків просто неможливо. Немає нічого випадкового в тому, що ми виявили (чи повторно відкрили) інші два мозки тоді, коли Інтернет став панівною силою у нашому житті. Доба Інтернету прискорила формування нового світогляду, де замість вертикальної ієрархії може розглядатися розподілене управління. З таким світоглядом ми здатні сприйняти ідею, що маємо

більше ніж один мозок і що вони можуть працювати разом, розділивши управління.

Ми не можемо повністю зрозуміти, як люди Середньовіччя вірили твердженню Аристотеля про те, що жінки мають менше зубів, ніж чоловіки. І все ж мені здається, що ми, так само як і вони, можемо бути заручниками своїх думок.

Сучасні вчені не вважали за потрібне пильніше подивитися в мікроскоп, бо «мозок може бути лиш один», достоту, як сучасники Галілея не хотіли дивитись у телескоп, бо для них вважалось немислимим, щоб наша планета, створена Богом, була чимось іншим, а не центром Усесвіту.

Обмеженість наших поточних організаційних моделей

Предметом мого дослідження є організації та співробітництво, а не медицина чи астрономія. Проте концептуальне питання те саме: чи може наш нинішній світогляд обмежувати наші уявлення про організації? Чи можемо ми винайти більш потужний, більш щирий, більш істотний спосіб працювати разом, якщо лише змінимо наш світогляд?

Це питання багато в чому здається дивним і майже невдячним. Упродовж тисячоліть люди жили на межі голоду й у страху перед епідеміями, завжди

залежали від милості посухи або звичайнісінького грипу. Аж раптом, майже нізвідки, на нас звалилися майже безпрецедентні багатства і тривалість життя, що не полишають уже протягом останніх двох століть. І весь цей надзвичайний прогрес походить не від фізичних осіб, які діють самотужки, а від людей, котрі працюють у організаціях:

- Великі й малі підприємства в наших вільних ринкових економіках створили безпрецедентні багатства у західному світі, і вони нині витягають зі злиднів мільйони людей в Індії, Китаї, Африці та інших місцях. Ми створили неймовірно складні ланцюжки поставок, які зв'язали кожную людську істоту стосунками, що, можливо, роблять для миру між державами більше за будь-який політичний устрій.

- Густа мережа організацій — дослідних центрів, фармацевтичних компаній, лікарень, медичних навчальних закладів, медичних страхових компаній — переплелась у дуже складну медичну систему, яка була б немислимою ще століття тому. За останнє сторіччя ця мережа додала близько 20 років до очікуваної тривалості життя пересічному громадянину в Сполучених Штатах. Дитяча смертність знизилася на 90 %, а материнська смертність — на 99 %. Багатовікові лиха, як-от поліомієліт, проказа, віспа та сухоти, переважно залишилися в підручниках з історії, навіть у найбідніших країнах світу.

- У галузі освіти мережа навчальних закладів — дитячих садків, початкових і середніх шкіл, коледжів, вишів — дала освіту, що колись була привілеєм небагатьох, мільйонам дітей і молоді. Ніколи раніше в історії людства не існувало систем освіти, приступних кожній дитині. Високий рівень грамотності, що його ми тепер вважаємо за цілком очевидний, є безпрецедентним в історії.

- У всьому світі неприбутковий сектор посутньо виріс протягом кількох десятиліть, створюючи робочі місця більш швидкими темпами, ніж комерційні компанії. Щоразу більше стає людей, які віддають час, енергію і гроші в гонитві за цілями, що є важливими для них та всього світу.

Сучасні організації спричинилися до сенсаційного прогресу людства менш аніж за два століття, що є миттю в загальній шкалі часу нашого виду. Жодне з останніх досягнень в історії людства не було б можливим без організацій як транспортних засобів людського співробітництва. А втім, чимало людей відчувають, що нинішній метод управління компаніями вже досягнув своєї межі. Ми все більше розчаровуємося в організаційному житті. Як свідчать дослідження, для людей, котрі працюють у нижній частині піраміди, робота дедалі частіше стає жахом та рутиною, а не пристрасною чи метою. Те, що комікси про Ділберта можуть стати культурним символом, свідчить про міру того, наскільки безглуздою і нещасною організації

можуть зробити людську працю. І це стосується не лише нижньої частини піраміди. Проводячи консультування та тренування серед організаційних лідерів, я відкрив для себе прикру таємницю: життя нагорі піраміди дає не набагато більше задоволення. За фасадом і бравадою могутніх корпоративних керівників також приховано страждання. Їхня бурхлива діяльність часто є кепським прикриттям для глибокого відчуття внутрішньої порожнечі. Владні ігри, політика і внутрішня боротьба в кінцевому підсумку завдають тяжких втрат усім. І нагорі, і внизу організації все частіше є місцем для гонитви за задоволенням нашого еґо, а також неприязно ставляться до глибших прагнень наших душ.

Підсвідомо ми відчуваємо, що наш менеджмент застарів. Ми знаємо, що його традиції та усталена практика мають трохи смішний вигляд на початку ХХІ століття. Ось чому витівки у коміксах про Ділберта або в серіалі «Офіс» є для нас близькими і водночас викликають огиду. Гері Гемел

Ця книжка не проповідь про великі корпорації, що збожеволіли від жадібності. Люди, які працюють в урядових установах і некомерційних організаціях, теж нечасто мають квітучий вигляд на своїх робочих місцях. Навіть професії, що вимагають покликання, позбавлені імунітету від організаційного розчарування.

Вчителі, лікарі й медсестри масово залишають свою роботу. Наші школи, на жаль, здебільшого є бездушними машинами, де вчителі та учні просто відбувають час. Ми перетворили лікарні на холодні, бюрократичні установи, що позбавляють лікарів та медсестер їхньої здатності піклуватися від усього серця.

Питання, які спонукали автора до дослідження, викладеного у цій книзі

Те, як ми намагаємося впоратися з поточними проблемами організацій, часто, здається, тільки погіршує, а не покращує ситуацію. Більшість компаній пройшли через багато раундів програм перетворень, злиття, централізації і децентралізації, нові ІТ-системи, оголошення нових концепцій діяльності, нових систем показників або запровадження нових систем стимулювання. Складається враження, ніби поточний спосіб управління компанії досягнув своїх меж, і ці традиційні рецепти часто здаються частиною проблеми, але не ключем до її розв'язання.

Ми прагнемо чогось більшого, цілком інших і кращих способів працювати разом. Та чи можливо це, чи ми просто видаємо бажане за дійсне? Якщо з'ясується, що можна створювати організації, котрі залучають більше нашого людського потенціалу, то який вигляд вони мають? Як можна втілити їх у

житті? Ось питання, що лежать у підрунті цієї книжки.

Для мене це не просто теоретичні, а навпаки, дуже практичні питання. Все більше з нас прагнуть створити щирі організації, та тільки чи знаємо ми, як це зробити? Багатьох не треба переконувати у тому, що нові типи компаній, шкіл та лікарень — річ справді необхідна. Ми потребуємо лише віри в те, що це можна здійснити, й відповіді на деякі дуже конкретні запитання. Так, ієрархічна піраміда застаріла, але яка інша структура може замінити її? Як відбуватиметься ухвалення рішень? Приймати рішення слід всім, а не лише кільком особам нагорі, але чи не стане це просто шляхом до хаосу? Як щодо просування по службі та підвищення заробітної плати? Чи можна розв'язувати такі питання без інтриг? Як ми можемо проводити збори, що були б продуктивними і піднімали настрій учасникам, де говорили б наші серця, а не наші его? Як поставити мету в центрі всього, що ми робимо, й уникнути цинізму, що його часто викликають пишномовні концепції? Нам потрібне не просто велике бачення нового типу організації, але конкретні відповіді на десятки практичних запитань на кшталт оцих.

Найбільшу небезпеку в бурхливі часи становить не безлад, а дії за логікою вчорашнього дня. Пітер Друкер

Визнання цього практичного погляду не заважає нам також аналізувати набагато масштабніші соціальні й екологічні наслідки. Наш спосіб ведення бізнесу переріс нашу планету. Наші компанії роб шy;лять масовий внесок у виснаження природних ресурсів, руйнування екосистем, зміну клімату, вичерпання запасів води і дорогоцінних орних ґрунтів. Ми граємо з майбутнім, балансуємо на межі дозволеного, б'ючись у заклад, що розвиток технологій зцілить рани, завдані планеті прогресом. Економічна модель, побудована на дедалі більшому зростанні з обмеженими ресурсами, неминуче знайде в глухий кут; нещодавня фінансова криза може бути лише поштовхом від сильніших землетрусів майбутнього. Либонь, буде не перебільшенням, а сумною реальністю той факт, що саме виживання багатьох видів, екосистем і, можливо, людства, як такого, залежить від нашої здатності рухатися до розвиненіших форм свідомості й відповідно співпрацювати разом за новими методами, що можуть зцілити наші стосунки зі світом і усунути заподіяні нами збитки.

Компанії протягом еволюції. Частина 1

Ейнштейн якось чудово сказав, що проблеми не можуть бути розв'язані на тому самому рівні свідомості, на якому були створені. Можливо, нам треба дістати доступ до нового етапу розвитку

свідомості, нового світогляду, заново відкрити людські організації. Декому думка про те, що суспільство може перейти до іншого світогляду і що з цього світогляду ми могли б створити принципово новий тип компанії, здається самообманом.

А втім, це саме те, що вже відбувалося кілька разів в історії людства, і є елементи, які вказують на те, що інша зміна мислення й, таким чином, іще одна організаційна модель може бути просто за рогом.

Велика кількість науковців — серед них психологи, філософи, антропологи — проаналізувала шлях розвитку людської свідомості. Вони виявили, що протягом приблизно 100 000-річної історії людства ми пережили ряд послідовних етапів. На кожному етапі ми зробили стрибок у наших здібностях, що допомагали взаємодіяти зі світом — пізнавально, морально, психологічно. Існує один важливий аспект, на який дослідники досі звертали обмаль уваги: щоразу, коли людство пересувалося на новий етап, воно винаходило нову організаційну модель. Частина 1 цієї книги розповідає таку історію: яким чином еволюціонувала свідомість людства і як на кожному кроці ми винаходили нові моделі організацій. (Ті послідовні моделі все ще існують у наш час, отож цей історичний огляд допоможе розібратися в

нинішньому різноманітті компаній і суті сьогоднішніх дискусій у галузі управління.)

І тут питання набуває особливої інтриги: психологія розвитку може багато що сказати про наступний етап людської свідомості, до якого ми тільки починаємо переходити. Цей наступний етап включає в себе приборкання власного еґо і пошук більш справжніх, корисніших способів буття. Якщо звернутися до досвіду минулого, то, переходячи до наступного етапу розвитку людської свідомості, ми також будемо створювати відповідну організаційну модель.

Емпіричне дослідження: чого нас можуть навчити новатори. Частина 2

Друга частина книги на практичних взірцях описує, як працюють компанії на цьому наступному етапі. Вийшло так, що майбутнє не просто не за горами, воно вже непомітно переходить у наш час. Протягом двох років я досліджував новаторські компанії, які вже в значній мірі почали працювати за новою організаційною моделлю відповідно до наступної стадії людського розвитку. Почавши досліджувати їх, я намагався відповісти на такі-от запитання:

Який вигляд мають і яке враження справляють організації, сформовані на новій стадії розвитку людської свідомості? Чи можливо вже

описати їхню структуру, методи, процеси та культуру (іншими словами, осмислити організаційну модель) у доступному вигляді, щоб допомогти іншим людям створити такі компанії?

Я не знав, чого очікувати, коли вирішив ідентифікувати ці новаторські компанії. Це поле діяльності тільки зароджується: чи вдасться знайти хоч якісь хороші приклади? Чи не буду я стикатися лише з крихітними організаціями, що мають занадто коротку історію, щоб дати якусь корисну інформацію? Проте я відчував, що в будь-якому випадку конче потрібні досить суворі критерії відбору, інакше моє дослідження не матиме великої цінності. Щоб стати об'єктами дослідження, організації можуть походити з будь-якої географічної зони або сектору (бізнес, неприбуткові компанії, освіта, охорона здоров'я, урядові установи), але у них має працювати *не менше за 100 осіб* і вони *мають діяти не менше як 5 років* за структурами, методами, процесами та культурою, що на значну міру узгоджуються з характеристиками *наступної стадії розвитку*.

Мої побоювання виявилися марними. Дванадцять досліджених мною компаній (дивіться розділ 2.1) набагато перевищили ці критерії. Багато з них працюють за цими новаторськими принципами протягом тривалого часу, іноді 30 або 40 років, і не зі жменькою, а з кількома сотнями, а подекуди й кількома тисячами співробітників.

Ще один сюрприз: я сподівався знайти конкретні приклади переважно у сфері обслуговування — охороні здоров'я чи освіті, де робота часто є покликанням, а благородна мета організації допомагає людям подолати їхні більш егоїстичні мотиви. Я був радий, що помилився. Серед новаторів є як прибуткові, так і неприбуткові організації. Це підприємства роздрібної торгівлі, енергетична компанія, виробник продуктів харчування, а також школа і група лікарень.

Також я був здивований, виявивши, що ці організації не знають одна про одну. Я очікував, що якщо знайду таких новаторів, то вони знатимуть щось про однодумців і обмінюватимуться з ними знаннями й досвідом. Натомість, як правило, вони радо дізнавалися, що вони — не єдині, хто поставив під сумнів сучасні методи управління. Подумки я жартома порівнював їх із дружніми інопланетянами зі старих серіалів, які живуть серед нас тривалий час, наділені суперсилою, але ізольовані й нерозпізнані. Можливо, їхній час уже настав; можливо, тепер ми нарешті готові, щоб побачити, хто вони такі: не просто дружні, хай і незграбні диваки, але провісники нашого колективного майбуття.

Проведення цих досліджень передбачало дві групи питань (перелік наведено у додатку 1). Перша група стосується 45 методів і процесів, які зазвичай

обговорюють в організаційних дослідженнях. Вони пов'язані з:

- ключовими всеосяжними організаційними процесами, як-от стратегія, маркетинг, продажі, виробничі операції, складання бюджету та контроль;

- основними процесами, що стосуються кадрових ресурсів, зокрема набір, навчання, оцінювання, оплата;

- критичною практикою повсякденного життя, такою, як збори, інформаційний потік, офісний простір.

У кожній із цих 45 ділянок я намагався визначити, чим методи новаторів відрізняються або не відрізняються від традиційних методів управління. Такий широкий і відкритий підхід був обраний навмисно. Зваживши на складний характер цієї теми, дослідження розглядало увесь спектр структур, практик і культур, що їх, як правило, аналізують ув організаційних дослідженнях, без задалегідь сформованих понять. Воно спиралося на публічно доступні матеріали, внутрішні документи, інтерв'ю та відвідування організацій.

Попередження

Кожна з цих новаторських компаній сама по собі вражає і могла б дати матеріал для окремої

книжки. Але, звичайно, в рамках дослідження мені було цікаво, чи є в них щось більше, ніж просто низка прикладів. Чи є якісь закономірності та спільні риси, що вказували б на сформовану нову модель? Чи можуть новатори забезпечити не лише натхнення, а й шаблон для тих, хто прагне створити щиріші типи організацій?

Компанії, що досліджуються в цій книзі, схожі на прибульців зі старих серіалів — вони живуть серед нас нерозпізнані, попри їхню суперсилу.

Відповідь, очевидно, є ствердною. Ці новаторські компанії не знали про існування одна одної та експериментували на власний розсуд; вони працюють у абсолютно різних галузях і місцях; деякі з них мають сотні, інші десятки тисяч співробітників. Незважаючи на це все, після багатьох спроб і помилок вони створили разюче схожі структури та методи. Це не могло мене не потішити. Це означає, що з'являється нова організаційна модель, яку ми можемо досить докладно описати. Це не теоретична модель, не утопічна ідея, а дуже конкретний спосіб створення організацій з вищим щаблем свідомості. Якщо прийняти, що людська еволюція має свій напрям, то в ньому (цьому способі) можна вбачати дещо надзвичайне — проект компаній майбутнього, проект трудової діяльності, як такої.

Я пишу, цілковито усвідомивши те, що ми перебуваємо на самісінькому початку цього явища, що розвивається. Я не маю на увазі, що книга пропонує певний, фіксований опис цієї майбутньої організаційної моделі. З часом, коли все більше компаній почнуть діяти у цій царині й більше дослідників розглядатимуть їх під різними кутами зору, коли розвинеться суспільство в цілому, цей опис стане насиченішим і яскравішим. Одначе я впевнений, що навіть зараз ми маємо план того, як упорядкувати організації таким чином, щоб зробити їхню роботу значно продуктивнішою, щоб вона давала більше задоволення та була цілеспрямованою. Організаційним лідерам, які хочуть створити нові типи компаній, не доведеться починати з чистого аркуша; вони можуть черпати натхнення з найбільш конкретних описів у частині 2 цієї книги, де викладено принципи, структури, методи й культуру, що роблять життєздатним новий спосіб спільної праці.

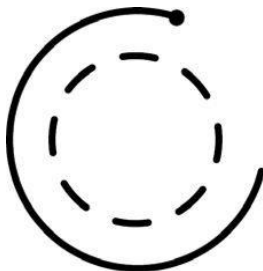
Необхідні умови. Частина 3

Дослідження для цієї книги також дали цікаву інформацію про те, як з'являються такі компанії (на основі другої групи дослідницьких питань, див. додаток 1). Які умови необхідні для того, щоб ця нова модель працювала? Якщо ви плануєте

створити компанію і хочете, з самого початку, відмовитися від старої моделі й закласти фундамент на новій основі, що́ ви можете дізнатися від тих, хто зробив це до вас? Або, якщо ви вже керуєте організацією, великою чи малою, і розглядаєте питання про перехід до цієї нової парадигми, як почати цей процес і залучити до нього колег? Ось декотрі з питань, яким присвячено третю частину книжки.

Якщо ми хочемо подолати серйозні проблеми нашого часу, нам знадобляться нові типи компаній — більш цілеспрямовані підприємства, людяніші школи, більш продуктивні неприбуткові організації. Кожен, хто виходить за рамки і наважується створити щось нове, може зустріти опір і дістати ярлики ідеаліста або дурня. Антрополог Маргарет Мід одного разу сказала: «Не варто сумніватися в тому, що жменька відданих справі людей може змінити світ. По суті, в історії завжди так і було». Якщо ви один з них і відчуваєте, що покликані створити продуктивніший, людяніший і цілеспрямованіший простір для праці, то я сподіваюся, що ця книга додасть вам впевненості у ваших силах. Можливо, вона стане практичним посібником у вашій роботі. Не сумніваюся, що світ уже готовий і чекає на вас.

Частина 1. Еволюція компаній в історичній перспективі



Розділ 1.1. Зміна парадигми: організаційні моделі минулого й сучасності

Бачити не означає розуміти, розуміти — означає бачити!

Ви бачите речі не такими, якими вони є, а такими, якими ви є.

Ерік Баттерворт

Чи можемо ми створити компанії, вільні від патологій, що занадто часто проявляються на робочому місці? Вільні від політики, бюрократії та чвар; вільні від стресу й емоційного вигоряння; вільні від покори обставинам, образ та апатії; вільні від позерства нагорі та важкої й нудної праці внизу?

Чи можна винайти організації, щоб розробити нову модель, яка робить працю продуктивною, здатною давати задоволення та наповненою змістом? Чи можемо ми створити людяніші робочі місця — школи, лікарні, підприємства й неприбуткові організації, де годні розквітнути наші таланти, а наші покликання можуть бути винагороджені?

Якщо ви є засновником або керівником компанії і прагнете створити такі умови праці, то від вашої відповіді на це питання залежить дуже багато! Чимало тих, хто вас оточує, відхилитимуть цю ідею, як безплідну мрію, і намагатимуться відрадити вас. «Люди є люди, — казатимуть вони. — Ми егоїстичні, любимо займатися політиканством, звинувачувати, критикувати, поширювати плітки. Це ніколи не зміниться». Хто може з цим посперечатися? Але, з іншого боку, ми всі відчували пікові моменти командної роботи, коли успіхи приходили весело й без особливих зусиль. Людська винахідливість не знає меж, і часом радикальні нововведення з'являються раптово, нізвідки. Хто може закластися, що ми не здатні винайти цікавіші умови праці?

Тож до чийого голосу вам слід дослухатися? Чи можливо прокласти курс від берега традиційного менеджменту до нового світу? Або ви просто відпливете у невідомість, бо не існує нічого, крім світу, який ми вже знаємо?

Частину відповіді на це питання я знайшов дещо несподівано, глянувши не вперед, а назад, у минуле. Протягом усієї історії людство кілька разів відкривало нові способи спільної праці, щоразу створюючи нову організаційну модель, яка перевершувала попередню. Ба більше, подивившись на це з історичного погляду, ми побачимо натяк, що нова організаційна модель може бути просто за рогом, чекаючи на свою появу. Цікаво, що ключ до розуміння цих процесів лежить не в царині історії організацій, а, скоріше, походить із ширшої галузі — історії людства та психології розвитку. Виявляється, що типи організацій, які були винайдені нами протягом усього нашого існування, були прив'язані до панівного світогляду та свідомості. Щоразу, коли ми, як біологічний вид, змінювали свій погляд на світ, ми придумували потужніші типи організацій.

Чимало людей — історики, антропологи, філософи, містики, психологи та нейробіологи — шукають відповідь на це захопливе питання: *як людство еволюціонувало з найбільш ранніх форм свідомості до складної стадії наших часів?* (Інші досліджують пов'язане з цим питання: *як сьогодні людські істоти еволюціонують від порівняно простої форми свідомості під час народження до повноти зрілості дорослої людини?*)

Люди розв'язували ці питання з усіх можливих позицій. Абрагам Маслоу чудово розглянув шлях розвитку потреб людини впродовж усього існування людства — від базових фізіологічних потреб до потреб у самореалізації. Інші дивилися на розвиток крізь призму *світоглядів* (зосібна Гібсер), *когнітивних навичок* (Піаже), *цінностей* (Грейвз), *морального розвитку* (Кольберг, Гілліган), *самоусвідомлення* (Левінджер), *духовності* (Фаулер), *лідерства* (Кук-Гройтер, Кіган, Торберт) тощо.

У своїх дослідженнях вони виявили, що людство розвивається поетапно. Ми не зростаємо безперервно, наче дерева. Ми еволюціонуємо раптовими перетвореннями, немов гусінь, що стає метеликом, або пуголовок, який обертається на жабу. Сьогодні ми впевнено можемо казати про етапи людського розвитку. Особливо видатну роботу здійснили в цьому плані два мисленники — Кен Вілбер і Дженні Вейд. Порівнюючи та протиставляючи чільні моделі на різних стадіях, вони виявили серйозний збіг. Кожну модель можна уявити собі як гору (хтось із дослідників дивиться на потреби, хтось, наприклад, на когнітивні здібності), але це все та сама гора. Науковці можуть давати стадіям різні назви або по-різному їх розділяти чи перегруповувати. Проте в основі їх лежить одне явище, так само, як і у підґрунті шкал

Цельсія та Фаренгейта, що мають різні виміри, але водночас дві точки — замерзання й кипіння води. Цей погляд на розвиток був підкріплений надійними доказами з великою кількістю даних; науковці, як-от Дженні Левінджер, Сьюзен Кук-Гройтер, Білл Торберт та Роберт Кіган, перевірили цю теорію стадій на тисячах і тисячах людей у кількох культурах, зокрема з різною організаційною й корпоративною культурою.

Кожен перехід на новий щабель свідомості відкривав нову еру в історії людства. На кожній стадії все зазнавало змін: суспільство (що розвивалося від родинних груп до племен, імперій й національних держав), економіка (від збиральництва до сільського господарства та індустріалізації), силові структури, роль релігії. Однак досі мало уваги приділялось одному з аспектів: із кожним новим етапом розвитку людської свідомості відбувався прорив у нашій здатності до співпраці, наслідком чого стала поява нової організаційної моделі. Організації, як ми знаємо їх сьогодні, є просто вираженням нашого нинішнього світогляду, нашої нинішньої стадії розвитку. До них існували й інші моделі, і всі дані свідчать про те, що в майбутньому цих моделей буде ще більше.

Філософи й містики різних культур, психологи та нейробіологи шукають відповідь

на це захопливе питання: як еволюціонувала людська свідомість від часів, коли ми жили у печерах, до того, ким ми є сьогодні?

Тож які моделі існували у минулому й існують зараз, а також який вигляд можуть мати наступні? У цьому розділі ми здійснимо швидку подорож основними етапами у розвитку людської свідомості та познайомимося з відповідними організаційними моделями. Для опису етапів я використав доробок багатьох дослідників, передовсім мета-аналіз Вейд і Вілбера, коротко торкнувшись різних аспектів кожної стадії — світогляду, потреб, когнітивного розвитку, морального розвитку. Кожній стадії та відповідній організаційній моделі я даю ім'я й колір. Придумати ім'я для кожного етапу завжди важко; один прикметник ніколи не зможе охопити усю складну реальність стадії людської свідомості. Я вибрав прикметники, що викликали найбільше асоціацій з певною стадією, у деяких випадках запозичуючи вже наявні терміни з теорії стадій, у інших — вигадував свої назви. В інтегральній теорії стадії часто називають не на ім'я, а за кольором. Дехто вважає, що цей колірний код добре запам'ятовується, й у цій книзі я часто називатиму стадії за відповідним кольором (що не мусить приховувати той факт — одразу роз'яснімо це, щоб уникнути непорозумінь, — що мій опис стадій

розвитку свідомості є результатом синтезу робіт різних науковців, які переважно збігаються, але не завжди можуть описувати стадії так само, як інтегральна теорія).

Реактивна або інфрачервона парадигма 1

Це найбільш рання стадія розвитку людства, що охоплює період приблизно від 100 000 до 50 000 років до н. е., коли люди жили маленькими групами, пов'язаними сімейною спорідненістю (деякі з цих груп збереглися сьогодні у віддалених районах світу, в основі чого і лежать наші знання про цю стадію). Ці групи зазвичай налічували лише кілька десятків людей. Якщо їх число ставало більшим, група втрачала дієздатність, оскільки спроможність людей підтримувати складні стосунки на цьому етапі була дуже обмеженою. Людське «я» (его) ще не сформувалося до кінця, люди не сприймали себе як щось абсолютно відмінне від інших або від довкілля (що спонукає деяких дослідників романтизувати цей період, розглядаючи його як блаженні часи до настання дуалізму і не звертаючи уваги на надзвичайно високий рівень насильства та вбивств). Основою існування було збиральництво. Ця модель не потребувала жодного поділу праці (лише на жінках

лежала відповідальність за виношування й виховання дітей), і тому на цій стадії ще не було ніяких організаційних моделей. По суті, у цих групах не було й ієрархії — ні старійшини, ні вождя, котрий виконував би роль лідера.

У сучасному світі залишилося мало груп, які працюють за законами цієї парадигми. Однак дитячі психологи вивчають таку стадію у новонароджених, які взаємодіють зі світом у цей самий спосіб, коли уявлення про себе ще не повністю відокремлене від матері та оточення.

Магічна або Малинова парадигма²

Близько 15 тисяч років тому, а в деяких місцях світу, можливо, й раніше, люди почали переходити до стадії свідомості, що її деякі автори називають «магічною». Ця стадія відповідає переходу від невеликих родинних груп до племен, які могли складатися з кількох сотень осіб. Із психологічної та когнітивної позиції то було важливим кроком уперед у здатності долати складні проблеми. На цьому етапі особистість значною мірою фізично та емоційно відокремлює себе від інших, але все ще розглядає себе у центрі світобудови. Причинно-наслідкові зв'язки ще слабкі, й тому світ наповнений духами та магією: хмари рухаються за