

«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 Кі/ан, 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

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

у всьому світі. Він розповів про краще майбутнє для компаній, описуючи в корисних деталях виняткові передові методики сьогодення.

*Біл 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».

*Біл Дрейтон, засновник «Ашока:
новатори для громадськості»*

Зміст

Передмова	8
Вступ. Поява нової організаційної моделі.....	21
Частина 1. Еволюція компаній в історичній перспективі	
1.1. Зміна парадигми: організаційні моделі минулого й сучасності....	37
1.2. Про етапи розвитку.....	75
1.3. Еволюційна Бірюзова модель.....	83
Частина 2. Структура, практики й культура Бірюзових компаній	
2.1. Три відкриття й одна метафора.....	97
2.2. Самоуправління (структури).....	107
2.3. Самоуправління (процеси).....	167
2.4. Прагнення до цілісності (загальна практика).....	232
2.5. Прагнення до цілісності (процеси управління персоналом).....	281
2.6. Увага до еволюційної мети компанії.....	310
2.7. Спільні культурні риси.....	361
Частина 3. Поява Бірюзових компаній	
3.1. Необхідні умови.....	375
3.2. Створення Бірюзової компанії.....	412
3.3. Перетворення наявної компанії.....	422
3.4. Результати.....	450
3.5. Бірюзові компанії та Бірюзове суспільство.....	462
Додатки	
Додаток 1. Дослідницькі питання.....	482
Додаток 2. За межами еволюційної Бірюзової стадії.....	491
Додаток 3. Структури Бірюзових компаній.....	495
Додаток 4. Огляд Бірюзових компаній: структури, практики, процеси	506
Примітки.....	513
Рекомендована література.....	536
Подяки.....	542

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. Книги, які описують широке перетворення свідомості, не лише в організаціях, а й у суспільстві, з'явилися щонайменше три десятиліття тому. Це такі новаторські роботи, як «Змова Водоля», «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 плюраліс

тичне 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 трансформацій свідомості, котрі, якщо злегка змінити, наприклад, терміни Жана Гібсера, називаються Архаїчним, Магічним (Племінним), Міфічним (Традиціоналістичним), Раціональним (Модерн), Пліуралістичним (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: пліуралістичний 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 (ail quadrants, ail 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

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 (переконання, 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

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

причиною буквально всіх проблем людства — від ядерної війни до карієсу. В іншій колонці ставили «нову парадигму», що була «органічною», «цілісною», «системною», «всебічною» 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 «бєбі-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 «бєбі-бумери» були першим великим поколінням, яке мало до неї доступ (сьогодні у західних культурах плюралістична/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 моргні*, 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

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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