



Smart Reading

Ценные идеи из лучших книг



Фредерик Лалу

# Открывая организации будущего



Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw  
[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:  
Открывая организации  
будущего. Фредерик Лалу**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Открывая организации будущего. Фредерик Лалу / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Каждый раз, когда человечество переходило на новую ступень сознания, оно изобретало новые иерархии, прорывные способы управления. «Открывая организации будущего» Фредерика Лалу – книга, которая анализирует переходное состояние сегодняшнего общества. По итогам масштабного исследования он классифицирует организации по глобальным ценностям и описывает их цветами спектра. Устаревшие красные организации были больше похожи на банду или волчью стаю. Оранжевые, которых сегодня большинство, нацелены на успех любой ценой. Зеленые – команда, готовая прислушиваться друг другу. Новая эволюционная модель – бирюзовая (teal-организация), цель которой – изменить мир к лучшему. Возникая в разных областях промышленности, бирюзовые дают человеку главное – самоуважение, удовлетворение от собственного труда. Зачем читать • Протестировать собственную организацию и понять, на каком эволюционном этапе она находится. • Построить самоорганизующуюся, солидарную организацию бирюзового типа, способную отвечать вызовам нового времени. • Узнать, что такое холакратия и как она влияет на корпоративную культуру и финансовую прибыль организации. Об авторе Фредер Лалу – обладатель степени MBA французского института бизнеса INSEAD, обучался онтологическому коучингу в компании Newfield Network в Боулдере, штат Колорадо. Будучи партнером McKinsey amp; Company, занимался анализом управленческих моделей в компаниях из списка Fortune 500 и много путешествовал по миру. Свободно говорит на пяти языках. Живет в Брюсселе. Работает личным советником и коучером тех корпоративных лидеров, которые создают бирюзовые организации нового типа управления.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

# Содержание

Вступление	7
Часть 1. Историческая перспектива	8
1.1. Инфракрасный – Реактивный	9
1.2. Magenta – Магический	10
1.3. Красный (red) – Импульсивный	11
1.4. Янтарный (amber) – Конформистский	12
1.5. Оранжевый (orange) – Достиженческий	13
1.6. Зеленый – Плюралистический	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# Краткое содержание книги: Открывая организации будущего. Фредерик Лалу

Оригинальное название:  
**Reinventing Organizations**

Автор:  
**Frederic Laloux**

Тема:  
**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw  
**[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)**

## Вступление

Вы уверены, что бюрократическая иерархия – единственная форма организации, а истина «ты – начальник, я – дурак» справедлива во все времена? Вы устали от политики и бессмысленного труда? А может быть, ищите способ организовать свой бизнес иначе? Так, чтобы каждому нашлась роль и каждый был в ней счастлив, а вам не приходилось тратить драгоценное время на мелочный контроль и понукание.

В любом случае – эта книга достойна прочтения, т. к. это совершенно новый взгляд на то, что все мы привыкли считать вечным и непоколебимым. На построение организации.

Автор считает, что можно создать организации, свободные от патологий, политики, бюрократии, стресса и апатии. Он изобрел организацию заново, создал модель, которая делает работу людей продуктивной и значимой, в которой таланты расцветают и призвания осуществляются!

И все это – не только в теории. У новой парадигмы много последователей, это компании самого разного масштаба и разных отраслей, но всех их объединяет одно – уровень развития собственника, который не хочет (да и не может) мириться с устаревшим порядком организации.

Саммари книги «Изобретая организации заново» написал один из них – собственник компании Nirway, нестандартно мыслящий Михаил Рейдер. В конце саммари в виде заключения он рассказывает о своем опыте и результатах внедрения новой teal-парадигмы в своей организации.

Какой быть вашей организации – сохранять жесткие рациональные черты оранжевых, быть теплой, дружеской, но не всегда эффективной зеленой семьей или перейти на новый, второй уровень развития и построить компанию будущего (цвета teal) – решать вам.

## **Часть 1. Историческая перспектива**

В последнее время развитие сознания происходит все быстрее и быстрее по экспоненте. Никогда раньше мы не наблюдали такого количества организационных парадигм, существующих одновременно. Если тренд будет продолжаться, за время нашей жизни мы можем увидеть рождение и формирование еще одного или двух уровней развития сознания и соответствующих им организационных парадигм.

Важно понимать, что эти парадигмы не сменяют друг друга, а расширяются за пределы предыдущего уровня, то есть каждый последующий уровень включает в себя все предыдущие.

Что же заставляет человека выходить за пределы текущей парадигмы? Исследования показывают, что такой вертикальный рост происходит из-за столкновения с проблемой, которая не может быть решена в рамках старой парадигмы. Нельзя заставить человека перейти на новый уровень, но можно создать среду, которая будет этому способствовать, делая старую парадигму менее эффективной.

При этом лидеры организации в значительной мере задают правила игры, поэтому организация никогда не может пойти дальше своих лидеров. Они могут тянуть всю организацию вниз или вверх – к своему пониманию и уровню развития.

Давайте проследим эволюцию человеческой психологии и организационных парадигм на основе интегральной теории Кена Уилбера. Стадии развития обозначаются последовательными цветами радуги.



## **1.1. Инфракрасный – Реактивный**

100 000-50 000 гг. до нашей эры. Люди живут в маленьких семейных общинах/кланах не более нескольких десятков человек. При превышении такого количества клан начинает распадаться на части. Люди не способны на сложные взаимоотношения. Нет лидера и разделения труда.

## **1.2. Magenta – Магический**

Примерно 15 000 лет назад. Появление племен численностью несколько сотен человек. Более сильное эго, но пока плохое понимание причинно-следственных связей, вследствие чего появляются магические верования. Появление старейшин, шаманов и ритуалов.

### **1.3. Красный (red) – Импульсивный**

Около 10 000 лет назад. Развитое эго, появление первых организаций. Дифференциация себя и окружающего мира, появление страха смерти.

Мир опасен, и нужно быть сильным. Сила – основная валюта. Если я сильнее, я могу требовать удовлетворения своих потребностей, если я слабый, я должен подчиниться. Эмоциональный спектр не очень развит – потребности часто выражаются истерикой и насилием. Тем не менее наиболее сильный начинает управлять другими и добивается разделения труда.

#### **Красная организация**

Красная организация – это волчья стая или банда. Красная организация будет процветать в жесткой среде – гражданская война, неуправляемое государство, тюрьмы, плохие районы города. Концентрация на сиюминутной выгоде не позволяет красным организациям планировать и строить стратегии и, соответственно, расти и достигать значимых целей.

## **1.4. Янтарный (amber) – Конформистский**

Примерно 4000 лет назад. При появлении янтарного уровня развития происходят значимые сдвиги. Появляется понимание причинно-следственных связей, возможность прогнозирования будущего. Появляется возможность смотреть на мир с точки зрения другого человека, что дает понимание чувств и особенностей восприятия людей.

Это новое понимание одновременно освобождает и пугает. Янтарному эго нужна стабильность, порядок и предсказуемость. Янтарные сообщества очень стратифицированы, с жесткими социальными классами или кастами. И сегодня многие люди находят убежище в янтарной стабильности и фиксированных моральных ценностях. Однако очень часто в таком обществе не очень комфортно живет отдельным социальным группам- женщинам, неприкасаемым, гомосексуалистам или просто людям со свободным мышлением.

### **Янтарная организация**

У янтарной организации есть два существенных прорыва – планирование и структура. Это позволяет им достигать целей, немислимых для красных организаций. Пирамиды и великая китайская стена были построены именно янтарными организациями. Армия, церковь, государственные органы управления, школы – это янтарные организации сегодняшнего дня.

## 1.5. Оранжевый (orange) – Достиженческий

Впервые оранжевое сознание появилось несколько сотен лет назад, а массовый сдвиг западного общества к оранжевой стадии развития произошел после Второй мировой войны.

Отказ от догматизма в правилах и морали. Эффективность заменяет мораль как база для принятия решений. Этот сдвиг провоцирует инновации, предпринимательство и индустриальную революцию. Всего лишь пара сотен лет потребовалась оранжевой ментальности, чтобы добиться небывалого уровня технологий, процветания и увеличения продолжительности жизни.

Но со всеми положительными сдвигами пришли и болезни оранжевой ментальности – корпоративная жадность, политическая близорукость, разросшееся потребление и ухудшение экологии.

Тем не менее, оранжевая ментальность впервые дала человеку свободу. Все должны быть свободны для достижения собственных целей, свободны от религиозных догм и предопределенного социального положения. Если Красный был эгоцентричным, Янтарный – этноцентричным, то Оранжевый позволяет быть «мироцентричным».

### Оранжевая организация

Большинство современных глобальных корпораций – оранжевые организации. Их прорывы – инновации, ответственность и меритократия. Возможность критически относиться к статус-кво порождает инновации.

Янтарная система – «командуй и контролируй» – сменяется системой «прогнозируй и контролируй», что позволяет распределить функцию принятия решений по всей организации и ведет к ответственности за принятие решений каждого члена организации.

Меритократия и свобода необходимы для реализации первых двух достижений, но и сама по себе она стала важным прорывом, в результате которого каждый рабочий рано или поздно действительно имеет возможность стать CEO, если показывает отличные результаты на своем и последующих уровнях.

При этом система в реальности не так идеальна. У топ-менеджеров желание контроля часто побеждает доверие, процесс бюджетирования и установления KPI превращается в сложную игру, где подчиненный пытается занижить KPI, а менеджер – настоять на нереальных целях. В механистической оранжевой организации инновации могут делаться

ради инноваций, а KPI выполняться просто потому, что их поставили, а не оттого, что так действительно нужно организации или ее стейкхолдерам.

## **1.6. Зеленый – Плюралистический**

Зеленый уровень сознания считает оранжевую парадигму слишком упрощенной. Жизнь значит больше, чем успех или поражение. Учитываются множественные перспективы, повышается внимание к чувствам людей. На первый план выходят справедливость, равенство, гармония, сообщество, кооперация и консенсус.

В конце XVIII – начале XIX века небольшой круг людей с зеленым уровнем сознания взял на себя лидерство в изменениях – отмена рабства, равенство женщин, разделение церкви и государства, свобода религии и демократия. Начало прорыва зеленого мышления произошло во время контркультурного движения 60-70х годов. И если бизнес до сих пор действует в оранжевой парадигме, то в науке и некоммерческих организациях зеленая парадигма стала ведущей.

В зеленом сознании отношения важнее результатов. И если оранжевый уровень продолжает управлять сверху вниз, то зеленый стремится управлять снизу вверх – собирая мнения и ища консенсус. Отсюда проистекает основная проблема этого уровня – красный эгоцентризм, янтарная определенность и оранжевое презрение к идеализму будут пользоваться стремлением зеленого мышления к поиску консенсуса, воспринимая его как слабость, и саботировать его благие намерения.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.