Издательство Лихраушен
Lichtrauschen Verlag

Lichtrauschen.de
email: Lichtrauschen@list.ru

серия „бизнес-консультирование: системнее“
Berlin, 20.11.2017

GuestFromFuture®
системные принципы

New Work:
Новые организационные модели организации по другую сторону пирамиды

Dr. Heike Pfitzner
https://www.heikepfitzner.de

системные принципы | тетралемма | GPA треугольник | 9/12 полей | квадрат ценностей

„Консультант по организационному развитию коуч, фасилитатор и модератор, межкультурный эксперт“

New Work:

Новые организационные модели организации по другую сторону пирамиды

Dr. Heike Pfitzner https://www.heikepfitzner.de/

Они действительно существуют, эти новые организации, формирующиеся по группам специалистов (кругам) или сетям. Это эволюционные предприятия, состоящие из практически самоуправляемых людей, где доверие к сотрудникам заменило строгий контроль за ними. В таких организациях мужчины и женщины трудятся, ведомые лишь индивидуальной ответственностью, и рассматривают свой труд как целесообразный и полезный вклад во благо общества.

Подобные *агильные* (от английского слова agil – гибкий, маневренный, быстрореагирующий) организации с некоторых пор переместились в центр консультирования предприятий, основанного на системном подходе. Аналитики пытаются объяснить сущность того явления, которое вот уже целое десятилетие позиционирует себя в качестве новой ступени организационной эволюции в сфере менеджмента. В последнее время эти новые модели появляются во всё большем количестве и имеют ряд преимуществ по сравнению с предприятиями, построенными на основе традиционной пирамидальной иерархии.

Оцифрованная информация достигает нас со всё возрастающей скоростью, так что наше географическое местоположение становится всё менее значимым, а количество потенциальных получателей, равно как и самых разных вариантов применения этой информации, увеличивается в разы. Одновременно с этим растёт и непредсказуемость. Столь богатое разнообразие вместе с растущей неоднозначностью информации делают окружающий мир всё более многоплановым. Не случайно недавно возникла аббревиатура VUKA от немецких наречий Volatil, Unsicher, Komplex, Ambivalent (изменчивый, ненадёжный, многопланово-противоречивый или двойственный), становится всё более популярной.

Многоплановость (нем. Komplexität, англ. Complexity) невозможно ни упростить, ни сделать управляемой, ни подчинить себе. Вдумчивое отношение к многоплановости многие эксперты по организационным моделям рассматривают как один из самых значимых вызовов 21-го столетия. Один из центральных научных

выводов кибернетики гласит: чем выше вариативный потенциал системы X, тем больше нарушений она в состоянии исправить в процессе управления системой Y. Отсюда вывод: Только многоплановость в состоянии противостоять многоплановости.

Новый девиз можно сформулировать так: Лишь тот, кто способен быстро и умело приспособиться и при этом быть инновативным, в состоянии утвердиться на рынке. В настоящее время существует много организационных моделей, стремящихся сделать работу предприятий эффективней в смысле агильности (agil) и инновативней, а в части принятия решений – более смелыми. В их лексиконе есть, например, такие понятия как коллегиально руководимые, социократические, флюидные, динамичные предприятия и предприятия, организованные по круговому принципу (холакратичные, от англ. Holacracy.

Истоки этих иных организационных структур были инспирированы идеалами Французской революции и восходят к концу 18-го века. Ослабевающее влияние церкви и монархии в Западной Европе дали многим людям возможность самим определять свою судьбу и жить более свободно. Однако реальность, лишённая признаков социальной мудрости, искренней взаимопомощи и альтруизма, была не в состоянии реализовать шанс на самоуправление.

Социальные теоретики вроде Аугуста Комте (August Comte) (1798 – 1857), Франка Варда (Frank Ward) (1843 – 1913) или Киса Бёке (Kees Boeke) (1884 – 1966) разработали альтернативные модели, заложившие основу социократии. Жерар Энденбург (Gerard Endenburg), род. в 1933, создал такую модель социократической организации, при которой круг сотрудников и принимаемое ими решение в их гармоничном взаимодействии являлись базовыми принципами.

Исторический экскурс в организационную кухню

В историческом плане крупные организации являют собой достаточно молодое явление в развитии человечества. Первая промышленная революция запустила процесс, вовлекавший всё больше людей в производство товаров и оказание услуг – именно в то время возникло понятие «человеческие ресурсы». Представление об организации людей формировалось на протяжении тысячелетий именно через взаимоотношения между работниками и руководителями, а также посредством основополагающих гипотез о законах этого мира и тех ценностях, на которых должно зиждиться всякое предприятие.

Фредерик Лалуа (Frederic Laloux) в своей новаторской книге «Reinventing organizations» (2015) сначала анализирует эволюцию пирамидально построенных организационных моделей, а затем на примере реально существующих предприятий показывает, как так называемые «эволюционные» организации находят новые, но уже показавшие свою эффективность на практике формы организации совместной работы вроде кругов или сетей. При этом он ссылается на работы таких именитых исследователей, как Кен Вилбер (Ken Wilber), Жан Гебзэр (Jean Gebser), Клэр Грэйвз (Clare Graves) и Кэрол Джиллиган (Carol Gilligan). В нашей статье мы кратко остановимся лишь на наиболее значимых выводах этой книги Лалуа.

С переходом к оседлому образу жизни возникает сельское хозяйство, а с ним – структуры, сделавшие возможным долгосрочное планирование возделываемых земель, орошение и сбор урожая. Благодаря этому важному шагу около 6000 лет назад возникли первые крупные традиционные организации людей на основе сильно формализованных ролей внутри жёсткой пирамиды управления, основанной на указаниях сверху вниз и жёстком контроле. Их высшими ценностями были порядок, стабильность и предсказуемость. Сотрудники представляли собой безликих подданных, часто рабов, как солдаты безропотно подчинявшихся приказам хозяев. «Голова» думала, а «руки» делали. Сотрудники разных отделов на таких предприятиях, часто носили рабочую одежду, отличающуюся по «рангам» подобно армейским униформам.

Эпоха Возрождения (XIV – XV вв.) сотрясает царившее до этого в западном мире

представление о миропорядке, казавшемся незыблемым в течение многих веков. На смену христианской морали в последующие века приходит эффективность производства. Наука завоёвывает умы. Технический прогресс готовит почву для индустриализации XIX-XX века. Человеческое «эго» восходит на вершину своего доминирования: Отныне главное – быть лучше и – главное – успешнее, чем другие, т.е. определяющим становится приобретение материальных благ. Стратегия и исполнение приобретают первоочередное значение, инновации и эффективность становятся важнейшими ценностями организаций того периода. Пирамида, как базовая структура, продолжает существовать, однако её отдельные ячейки открываются навстречу проектам, в которых задействованы различные отделы. Люди становятся наёмными рабочими, которые подобно шестерёнкам механизма, должны работать слаженно и бесперебойно.

Постмодернистские организации избирают для себя метафору «семьи». Они критикуют неравное распределение власти, влияния и оплаты, доминировавшие в пирамиде. При помощи радикальных экспериментов они одним махом пытаются ликвидировать власть и иерархию, а с ними – социальную несправедливость и неравенство полов, религий и рас. К началу 20-го столетия, и прежде всего, после разрушительной 2-й мировой войны, по всему миру вспыхивают национально-освободительные движения. Наряду с экологическим, феминистским, антирасистским и прочими движениями возникает многогранное гражданское общество, весьма критично относящееся к теневым сторонам общества, ориентированного на высокую производительность и эффективность.

В постмодернистской организации застывшую пирамиду сменяет матричная структура. Профессиональная и иерархическая власть распределяется посредством многомерных Орг-диаграмм. Значительная часть компетенций, связанных с принятием решений, передаётся сотрудникам. Руководство компанией и средний менеджмент вынуждены делиться своей властью и контрольными функциями. Руководящие сотрудники отныне прислушиваются к мнениям других сотрудников, поощряют их и способствуют их росту. Будущие руководители в таких организациях тщательно отбираются и обучаются. Возникает вопрос, готовы ли они делиться властью и служить общему делу и сотрудникам, а не только собственным карьерным интересам.

Вместо нормативных показателей и плановых заданий на повестке дня появляются вопросы развития способностей сотрудников и мотивации коллективов и команд, а также проблемы организационной культуры. Именно эти элементы спасают организацию от распада. Во главу угла ставится профессиональная подготовка сотрудников. Нередко руководители отделов кадров становятся членами правления предприятий и консультируют руководство. Принадлежность к общему делу и гармония внутри команды становятся значимыми ценностями. На культурно-корпоративные мероприятия и инициативы, наблюдение за удовлетворённостью сотрудников, обеспечение всесторонней обратной связи для руководителя, выбор начальника и пр. отпускаются значительные инвестиции.

Эволюция человеческих организационных форм [i]

2-й уровень порядка (включает в себя всё, что находиться ниже)	Бирюзовый (цвет)	Холакратическая	В руководстве – стремление ко всеобщему благу Равновесие внутри себя Стабильность благодаря парадоксально прочной бдительности
	Жёлтый **	Системная	Руководство посредством корпоративно-индивидуальных полномочий Ориентация на принципы Стабильность благодаря эволюционному развитию
1-й уровень порядка (заменяет находящиеся под ним организационные формы)	Зелёный	Равноправная	Руководство как «уполномоченная» услуга Ориентация на общность интересов Стабильность благодаря социальным отношениям
	Оранжевый	Ориентированная на конечный результат	Руководство посредством индивидуальных целей Ориентация на конечный результат Стабильность за счёт материализма
	Синий*	Правдивая	Руководство на основе общепринятых правил Иерархическая структура Стабильность благодаря законам
	Красный	Властная	Авторитарное руководство Ориентация на отдельного индивидуума Стабильность благодаря властным принципам

Возможности (социальная архитектура: ценности, смысл, парадоксы)

Корпоративная креативность (предприниматели: эволюционное развитие)

Знание (Специали-зированные эксперты: профес-сиональный авторитет)

Максимальный результат (Дельцы: цели, стратегии)

Эффективость (Операционные эксперты: профессиональное сотрудничество)

Пережить любой ценой (герой, интуиция, приказы)

Концепции и цветовое исполнение в соответствии со Spiral Dynamics Д.Е.Бека (L.E.Beck) и К.К.Коуэна (C.C. Cowan) (без пурпурного и бежевого)

Таблица №1: Парадигмы руководства. Источник: Oestereich / Schröder «Коллегиально руководимое предприятие», 2017, стр. 17.

По каким признакам можно определить, на какой из вышеописанных ступеней находится та или иная организация? Эта таблица отражает видение мира глазами доминирующих руководителей, которые, весьма вероятно, абсолютно произвольно размещают в ней методы руководства и организационные структуры, которые представляются им разумными. Ступень развития руководящего персонала определяется, например, тем, насколько эффективно идеалы или образцы для подражания в той или иной организации не только описываются, но и реально используются на практике.

Новые организационные модели – по другую сторону пирамиды

Растущая многоплановость мира и глубокий экологическо-социальный кризис, охвативший в настоящее время человечество, являются внешними движущими силами развития. И чем более комплексно руководство смотрит на мир, тем более эффективно предприятие может справляться с возникающими проблемами. Общество, основанное на знаниях, на наших глазах переступает порог, ведущий к 4-й промышленной революции – всеобщей дигитализации.

Однако, переход на следующую ступень эволюции происходит лишь тогда, когда преодолевается идентификации с собственным внутренним «эго». Если руководители в состоянии абстрагироваться от рефлекторно возникающих в них страхов и снизить потребность контролировать, подстраиваться или постоянно руководить, то перед ними раскрывается новое пространство.

Актуальной метафорой для подобной организации является живая система, живой организм с присущим ему стремлением к самоорганизации, целостности и осмысленности – трем важнейшими принципам функционирования.

Новые организационные формы – модели динамические. Лалуа называет их «интегральные эволюционные организации». Джон Коттер (John Kotter) видит в них двойные (дуальные) организации, поскольку они, как производственные системы, параллельно используют и иерархию, и сети. Буркхарт Вебер (Burkhard Weber) ещё в 1996 г. вводит по отношению к противоречивым (komplex) окружениям понятие «флюидная организация». Брайан Робертсон (Brian Robertson) в подражание социократическим принципам разработал структуру, функционирующую посредством самоорганизованных кругов и названную им «холакратия» (англ. Holacracy – см. https://www.holacracy.org/). Многие исследователи подводят такие модели под общее понятие „New Work“.

Сравнение наиболее известных агильных организационных концепций [ii]

Фредерик Лалуа: Teal Organizations	Брайан Робертсон: Holacracy	Эрик Райс (Eric Ries): The Lean Startup	Джон Коттер: Двойные организации
• Организация как живая система • отсутствие среднего руководящего звена, наглядных схем и графиков а также описания должностных обязанностей • самостоятельные коллективы • прямые контакты и распределённые властные полномочия • открытые планёрки и координирование • принятые решения как результат резонансного / консультативного процесса • прозрачность как ведущий принцип работы • в центре внимания – человек. Лозунг дня – полная самоотдача.	• организация в виде самоорганизующихся кругов • автономия кругов • двойные связи между кругами. Представители в высших и низших кругах • роли, а не описание служебных обязанностей • форматы собраний на различные темы и круги со строгими правилами • интегративный поиск решений (достаточно безопасный, чтобы попробовать и достаточно оптимальный, чтобы начать) • динамичное управление: последовательное улучшение и прагматизм	• организация как стройная система • на переднем плане – технологичное видение • создание «минимально жизнеспособного продукта»: лишь обязательно необходимые функции • моментальное тестирование на рынке вместо дорогостоящего создания продукта • динамичные процессы и методы • абсолютная фокусировка на клиента и дальнейшее совершенствование продуктов • открытая платформа для корпоративной креативности и объединение в сети	• организация как двойная производственная система: стабильность и динамика, а также иерархии и сети • (моно)иерархическая система для сегодняшних динамик изменения не подходит • элементы двойной организации: активность и быстродействие, постоянные инновации, последовательные изменения, отсутствие бюрократических контролирующих структур • мобилизация армии добровольцев • осознанное введение и использование неформальных сетей

Teal Organizations, Holacracy, Lean Startup & Kotters XLR8 / Heitger Consulting

По своей сути все концепции очень схожи между собой: Все они принципиально изменили отношение к власти. На смену страху приходит доверие. Решение принимается в том месте, где выполняется работа или происходит реальный контакт с клиентами. Распределение ответственности по ролям укрепляет индивидуальную ответственность каждого человека и в свою очередь предполагает взятие на себя ответственности со стороны «исполнителей» ролей.

Для таких предприятий обеспечение осмысленности действий, самоуправление и отработка процессов принятия решений становятся решающими элементами. Согласно выводу Детлефа Траппа (Detlef Trapp, 2016), «На место «строительной логики» приходит «системная логика», при которой функционирование системы и правила для непрерывного совершенствования выходят на передний план. Комбинация стабильности и динамики, которая вначале может показаться противоречием, здесь становится возможной».

Власть и ответственность равномерно распределяются по всей системе. Для того, чтобы в каждом месте решения принимались на благо всего предприятия, эволюционирующие организации разрабатывают различные платформы и помещения, в которых происходит прозрачный процесс диалога и ежедневного обмена мнениями. С этой целью офисные помещения переоборудуются в открытые и доступные всем рабочие станции, коммуникационные островки, как правило, украшенные современными регалиями вроде пёстрых плакатов, информирующих об утренних планёрках.

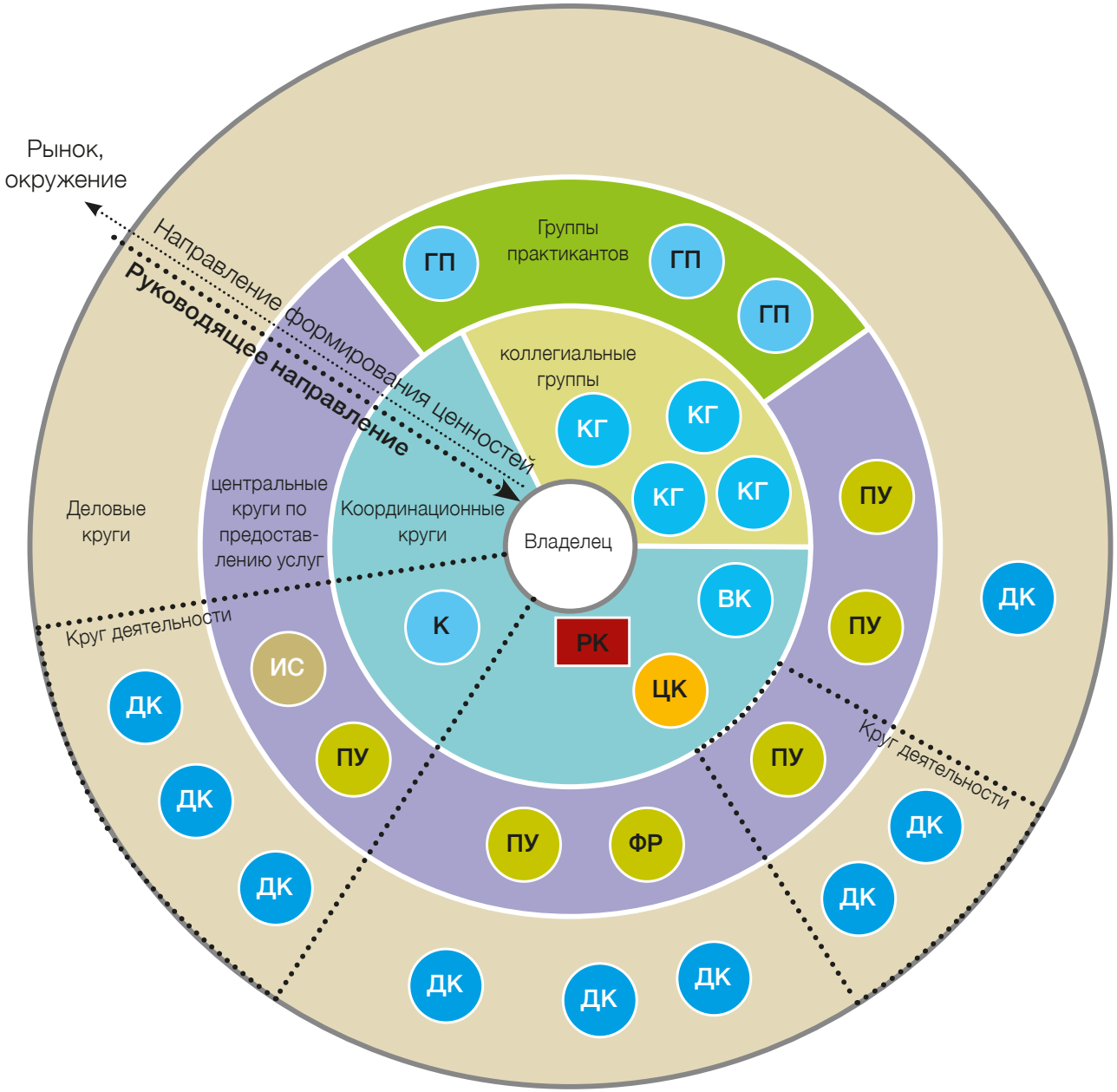
Обеспечивается полная прозрачность всех данных о предприятии, для того чтобы все сотрудники обладали полной информацией, которая нужна им для принятия решений. Многие решения принимаются уже не в одиночку, а коллегиально, в рабочих группах. С этой целью, к примеру, Клаудиа Шрёдер и Бернд Остеррайх, воодушевлённые идеями социократии, разработали соответствующие средства, корнями уходящие в напряжённые баталии по нахождению консенсуса в постмодернистских организациях. Эволюционные организации также используют метод консенсуса, когда любое решение принимается лишь в том случае, если никто из присутствующих не имеет серьёзных возражений. В рамках структурированных вопросов и ответов с участием ведущего каждый участник имеет возможность внести свой вклад в дискуссию. Организационный дизайн коллегиально управляемой организации может выглядеть, например, следующим образом:

Условные обозначения:

ДК	деловые круги
ПУ	центральные круги по предоставлению услуг
ИС	инновации и создание новых продуктов
ФР	формальное руководство
ВК	верхний круг
ЦК	стратегия и видение
К	открытые всем координационные круги
РК	(консультативные) решения по каждому отдельному случаю.
ГП	группы практикантов
КГ	коллегиальные группы

Рис.3: Круговая структура коллегиально управляемого предприятия [iii]

Бернд Остеррайх, 2017



Эти новые структуры представляют собой радикальную смену образцов. Вместо того, чтобы постоянно оказывать давление на руководство и сотрудников предприятия, организация видоизменяется в сторону сетевой структуры, каждый раз заново определяющей свои организационные рамки в зависимости от проекта и потребностей момента.

Приспособляемость самой системы перестраивается заново. Внешней многоплановости здесь противостоит повышенная социальная плотность. Настоящие сотрудники должны уметь действовать без формальных нормативов. В пирамидообразной линейной организации такое было бы невозможно и вызвало бы серьёзные санкционные действия со стороны руководства: Организационная архитектура пирамиды должна уметь стабильно воспроизводить известное, а не рождать сюрпризы.

Что означает такая организационная структура для руководства?

Шрёдер и Остеррайх больше не говорят о руководителях как отдельных людях, считающихся особенно талантливыми, компетентными или опытными и геройски сражающимися на «трудовом фронте». Они говорят о совокупности занятых на управленческой РАБОТЕ. Эта рутинная работа по руководству распределяется между членами организации. Она не исчезает, её не становится меньше, а с учётом многоплановости (Complexity) скорее наоборот. Прощание с пирамидой не означает, что никакой иерархии больше нет. Все комплексные системы структурируются, чтобы быть управляемыми. Меняется лишь тип социальной иерархии. Коллегиально управляющиеся предприятия распределяют ответственность динамично и по ситуации тем людям, которые наиболее подходят для выполнения тех или иных задач. Тем самым ответственность распределена однозначно, но без органиграмм или раз и навсегда определенных списков должностных обязанностей.

Следующие принципы руководства [iv] оправдали себя в практике New Work-предприятий:

1. Мужество вместо власти: На „allsafe-Jungfalk“ в Энгене ввиду большого объёма работы несколько отделов были объединены. Из-за этого несколько начальников отделов потеряли свою власть. Радикальное приспособление внутренних структур к требованиям жизни имело в этом случае большее значение.

2. Бдительность вместо авторитарности: В Sparda Bank в Мюнхене с его 730 служащими ежедневно проводятся организованные медиации. Для правления банка важно, чтобы люди в своей работе добивались не только успеха, но и имели возможность самореализации. Одновременно была упразднена система аттестаций.

3. Работать руководителем не «внутри» предприятии, а именно на нём: Кристоф Хазе с предприятия Tele Haase в Вене знает не понаслышке об инертных тенденциях в организациях. Поэтому он регулярно подвергает пересмотру себя и свою роль на посту коммерческого директора. Свою должность на визитной карточке он исправил на «режиссуру».

4. Руководители должны подавать себя нейтрально: Каждая новая идея требует места для своего роста и положительный резонанс среди сотрудников. Если какой-нибудь менеджер слишком навязчиво выражает свое мнение о той или иной идее, то остальные начинают невольно разделять его предпочтения и становятся приверженцами подобных же идей. Еще один аспект командной работы, который выяснила для себя консалтинговая компания Vollmer & Scheffczyk в Ганновере: Для того, чтобы работа в коллективах оставалась максимально плотной, каждая рабочая группа должна состоять из максимум 9 сотрудников.

5. Руководство защищает культуру: Нарушения новой культуры прозрачности, коллегиально принятых решений, эволюционного духа имеют последствия. Культура важнее чисто профессиональной компетенции. Поэтому процессам адаптации новых сотрудников уделяется много времени и внимания. Новый сотрудник отбирается многими коллегами, а не только сотрудниками отдела кадров.

6. Руководство снимает стресс. Оно является экспертом по ликвидации всего лишнего. Оно устанавливает рамки и выставляет акценты, освобождает пути, «выпускает пар», вместо того, чтобы перегружать гору нерешённых задач новыми. Это также означает, что ошибки являются нормальной составляющей инноваций и совершающий их не «вызывается на ковёр» - на планёрках члены команды совместно анализируют произошедшее, чтобы учиться на ошибках. Коммерческий директор французского промышленного концерна Saint-Gobian проводит регулярные семинары среди своих сотрудников, чтобы те были в состоянии самостоятельно решать производственные проблемы.

7. Умелое руководство стремится повышать культуру отношений: Став нормой в организации, корпоративная культура, самосовершенствуясь, требует постоянной подпитки. Важным здесь является паритетное общение, то есть общение на равных.

8. Адекватное руководство означает возможность самореализации сотрудников: Вместо указаний - сопровождение, вместо запретов – допущение, вместо закрытых дверей – прозрачность, вместо приказов – коллегиальные решения. Знания «работают», а не накапливаются.

Элементы теории системной организации для новых моделей

1. Люди – потенциально мотивированные, многоплановые создания

Основополагающая гипотеза теории системной организации гласит, что человеческое поведение объясняется не тривиальными механизмами, а является результатом многоплановых процессов, и его невозможно предсказать лишь с помощью причинно-следственной логики. На традиционных, пирамидально структурированных предприятиях часто царит представление, что сотрудники ленивы, недисциплинированны и глупы. Тем самым, трудовой коллектив подразделяется на «предприимчивых и умных руководителей» и «неспособных работников». Такая внутренняя установка проявляется в недоверии и кулуарности, стремлении контролировать каждый шаг сотрудников и даже относиться к ним как к не дееспособным подопечным, которых можно каким-то образом мотивировать или изменить влиянием извне. Безапелляционные указания, запреты или призывы заставляют сотрудников в лучшем случае приспосабливаться, а когда контроль за исполнением этих «ЦУ» ослабляется, они избирают иные стратегии чтобы пережить этот стресс.

В противовес этому, системная теория исходит из того, что люди могут мотивировать себя только сами и лишь их внутренняя убеждённость в состоянии вызвать к жизни положительные изменения. Именно поэтому уважение к многогранности и целостности личности должно стать нормой отношений в рабочем коллективе.

2. Изменения требуют прототипного тестирования и експерементов

Изменения успешны лишь тогда, когда есть возможность проверить их эффективность экспериментальным путём – понятным и убедительным. И лишь по итогам эксперимента можно сообща проанализировать, пойдут ли изменения на пользу предприятию или нет. В этой логике первые идеи должны быть быстро и несложно опробованы в деле. Это могут сделать отдельно собранные рабочие группы, которые смогут сравнить различные варианты решений и изменить направление поиска до того, как масштабные планы зайдут в тупик (т.н. практика „Pivoting“). Неудачи являются частью пути, без ошибок не рождается инновация. Способность как можно раньше выйти на потенциальную неудачу (как говорят американцы: «Fail early, learn fast!“ – ошибайся раньше, учись быстро!) входит в арсенал рабочих установок динамичных команд. Такая установка еще называется StartUp-принципом Эрика Райса. При этом в центре стоит не быстрый доход, а приобретение максимально многообразного опыта.

3. Организации должны оправдывать своё существование

Смысл той или иной работы, определённого окружения или социальных правил для каждого человека крайне индивидуален. Общим для всех агильных организаций является то, что они идут дальше тех целей, которые диктуются миссией, видением и стратегией их предприятия. Они целенаправленно ищут более глубокий смысл своей деятельности: Для чего существует наша фирма? Ради чего мы, собственно, работаем? Что хорошего мы приносим миру, живущим в нём людям и обществу? Простое получение чистой прибыли для владельцев предприятий не дает сотрудниками ощущения осмысленности их деятельности. Агильные организации не жалеют времени для выработки смысла деятельности для всех сотрудников („Purpose“).

Для того, чтобы предпринимательской философией прониклось максимальное количество занятых, по мнению Доминика Векена (Dominic Veken) требуется наличие таких факторов как идентификация работника с целями и задачами предприятия и его умение заглядывать в иное будущее. Кроме того, смысл работы на предприятии для работника должен быть шире, чем узкий кругозор его маленького «я». Тогда многократно увеличиваются его мотивация и потенциал.

На этом месте круг замыкается. Новые, агильные организации действительно существуют, и именно с ними многие связывают надежду на то, что их работа станет осмысленным и общественно полезным делом, работая на благо которого люди, заходя в офис, не надевали социальные маски, оставаясь самими собой.

Литература:

Barbara Heitger & Annika Serfass: Unternehmensentwicklung. Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen. Schäffer, 2015

Frederic Laloux: Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen. 2015

Bernd Oesterreich & Claudia Schröder: Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. Vahlen Verlag München, 2017

Barbara Strauch & Annewiek Reijmer: Soziokratie. Das Ende der Streitgesellschaft. Soziokratie Zentrum Österreich, 2016

Detlev Trapp: futur2. Dynamische Organisationen. Webseite www.cidpartners.de

Dominic Veken: Der Sinn des Unternehmens. Wofür arbeiten wir eigentlich? Murmann, 2015

[i] *Источник: Oestereich / Schröder «Коллегиально руководимое предприятие», 2017, стр. 17.*

[ii] *Источник: Документация Heitger Consulting, Annika Serfass, „HC Camp DisruptYourself“, Берлин, 2017.*

[iii] *Бернд Остеррайх, 2017*

[iv] *Отрывок из «Руководи лучше необычно», семинары для менеджеров, выпуск №219, июнь 2016, стр. 22 – 28*

GuestFromFuture® системные принципы

серия „бизнес-консультирование: системнее“

Издательство Лихраушен

© Berlin, 20.11.2017 Lichtrauschen Verlag

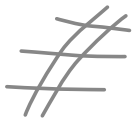
www.Lichtrauschen.de

email: Lichtrauschen@list.ru

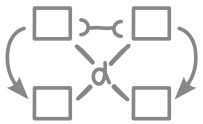
системные принципы

тетралемма

GPA треугольник



9/12 полей



квадрат ценностей