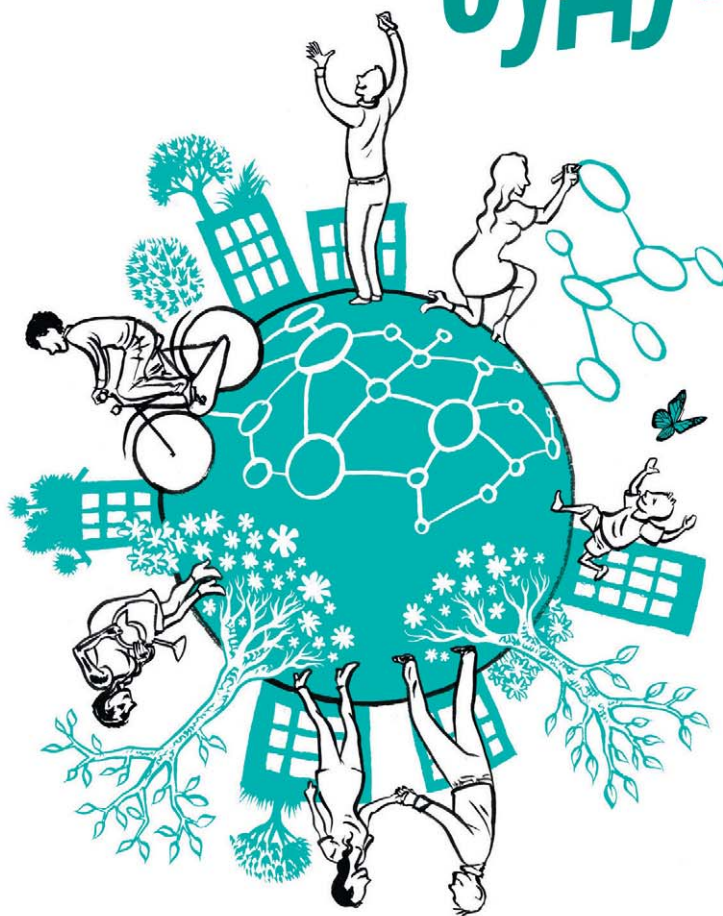


ФРЕДЕРИК ЛАЛУ

ЭТЬЕН АППЕР

# Открывая организации будущего



ИЛЛЮСТРИРОВАННОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ  
В МИР ОРГАНИЗАЦИЙ НОВОГО ТИПА

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

9

## ВВЕДЕНИЕ

Это непохоже на книгу по менеджменту

15

## ЧАСТЬ 1

Новая парадигма менеджмента:  
вы готовы?

43

## ЧАСТЬ 2

Как работают новые организации?

59

Самоуправление

83

Стремление к целостности

113

Эволюционная цель

135

## ЧАСТЬ 3

Как же нам этого достичь?

## Целостность в компаниях

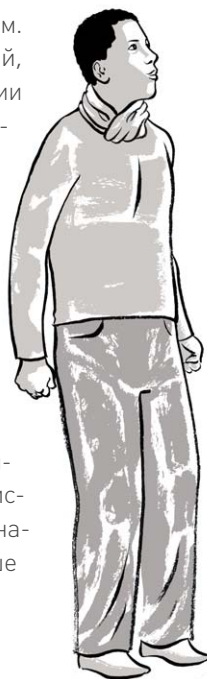
В организациях ощущается еле уловимое давление, заставляющее почти каждого носить профессиональную маску. В прямом смысле это мантия епископа, костюм руководителя, белый халат доктора и форма персонала магазинов или ресторанов. Форма показывает профессиональный статус. Это стало требованием, предъявляемым организацией к сотруднику: пока на тебе форма, ты не принадлежишь себе полностью. Ты должен вести себя не привычным, а необходимым образом.

Здесь в игру вступает скрытый, но мощный сговор страхов. Организации боятся, что, если люди захотят показать свое «я» на работе — свое настроение, особенности и привычную одежду, — в делах быстро настанет беспорядок. В армии давно знают: людьми, которых заставили чувствовать себя взаимозаменяемыми, гораздо легче управлять. Сотрудники боятся: показав настоящее лицо, они окажутся объектом всеобщего осмеяния. А вдруг откровенность рано или поздно может быть использована против них же? Многие знают: собираясь утром на работу, лучше

не рисковать и скрыть подлинную личность под профессиональной маской, спрятав часть себя самих.

Когда я говорю об этом, мне иногда отвечают: «Не понимаю, о чем вы. На работе я такой же, как и дома». Обычно я поздравляю с этим, потому что, по моему опыту, такое случается довольно редко. Но также говорю, что некоторые носят маски так долго, что забывают о них! Мы уже не знаем, как от них избавиться — даже дома.

Вот пример. У всех есть эго, часть нас, стремящаяся к успеху и признанию. Эго хочет хорошо выглядеть, побеждать в спорах и так далее. А еще у всех нас в глубине есть сокровенные желания, надежды, связанные с жизнью, другими людьми и планетой. Как ни странно, во многих организациях быстро понимают, что показывать эго позволительно. Нормально, что на совещаниях люди сражаются за свою точку зрения, карьеру или бюджет группы. Но открывшись, вы практически сразу почувствуете себя незащищенным.



**ВНУТРЕННЕЕ  
«Я»**

**ЭГО**



## Говорить правду рискованно

Представьте следующую историю. Креативный молодой человек устраивается на работу в рекламное агентство сразу после университета (если вы работаете в банке, больнице или университете, то можете свободно изменить эту историю под себя). Проработав там год, он приглашает коллег на внутреннее совещание. Он говорит: «Пожалуйста, придите. Это очень важно для меня».

На совещании он благодарит всех и говорит: «В последнее время я много размышлял. Меня мучает вопрос: что мы делаем? Я понял, что мы часто создаем ложные потребности, убеждая людей, что они будут счастливы, только если купят продукт, который им на самом деле не нужен. Чтобы создать ложную потребность, мы говорим им, что у них не все в порядке, что они должны выглядеть словно девушки и мужчины из наших рекламных роликов — максимально обработанными в Photoshop и невозможно идеальными. И все это для того, чтобы продать продукт, сделанный в Китае, для изготовления которого потрачены природные ресурсы. Вдобавок он загрязняет планету. Спустя пару недель или месяцев он окажется на свалке. Я поражен: и ради этого мы живем?»

Это было бы очень смелой темой для начала общения! Подозреваю, что этот молодой человек не построил бы карьеру в рекламном агентстве. Говорить правду, обнаруживать глубокие надежды и желания кажется рискованным... потому что во многих компаниях это действительно рискованно. Именно поэтому мы не говорим правду. Более того: мы скрываем не только ее. Я полагаю, что мы зачастую подавляем наш внутренний голос. Мы заглушаем его даже для себя самих. Если в таком большом количестве компаний мы играем в мелкие игры эго, я не верю, что мы делаем это потому, что так или иначе полностью повреждены как вид. Просто эго — это все, что остается, когда мы отрезали глубокую часть нас самих.



ЭГО



Давайте рассмотрим другое разделение, чтобы лучше понять ситуацию. Независимо от пола в нас живет и мужская, и женская энергия. Сегодня зачастую не нужно много времени, чтобы понять значимость проявления мужской энергии. Нас ценят за целеустремленность, за ответы, за активное созидание. Однако так же просто понять, что проявление женской энергии (опять же независимо от того, мужчина вы или женщина) не ведет к отличной карьере. Забота о других, отзывчивость, неспешность, восприимчивость — эти качества не сделают вас следующим претендентом на повышение. Нередко они вызывают насмешку. В итоге мы пытаемся показаться более твердыми, чем на самом деле, скрывая сомнения и слабые места, теряя связь с важной частью себя самих.



МУЖСКОЕ



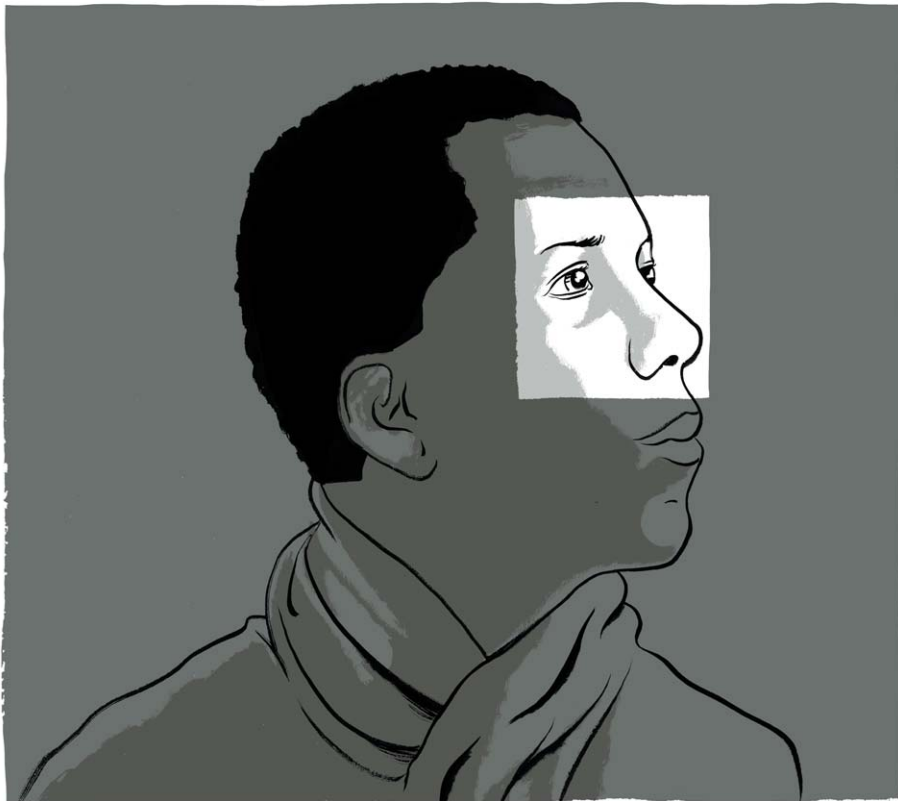


ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ИНТУИТИВНОЕ

РАЦИОНАЛЬНОЕ ДУХОВНОЕ

### Есть еще кое-что, что мы можем скрывать

Возьмем другой пример. У любого человека есть рациональная, эмоциональная, интуитивная и духовная стороны. Во многих компаниях высоко ценится рациональная сторона — давайте добавим в таблицу аргументы и данные! Эмоции? Что же, просто не будем эмоциональными на работе! Интуитивная сторона? Лучше усложним ее фактами и цифрами. Духовная? Нет, пожалуйста, давайте не будем говорить о духовности на работе.





# Работа как место, где стремятся к целостности

На иллюстрации с предыдущей страницы человек показывает лишь 1/16 часть себя. Конечно, это всего лишь иллюстрация, но, думаю, она глубоко правдива. Если так много компаний безжизненны, то, возможно, это происходит потому, что мы привносим мало жизни в работу.

Самоуправление способно снизить многие скрытые страхи на рабочем месте. Когда в компании нет босса, которому надо угождать, нет подчиненных, которых надо строить по струнке, основная часть отравляющего яда в организации исчезнет. Некоторые, вроде Morning Star или FAVI, направляют усилия как раз на самоуправление. Другие обнаруживают, что даже при самоуправлении построить коллектив не так-то просто. Мы все имеем личные истории и на людях зачастую избегаем проявления настоящих «я».

Поэтому некоторые организации внедрили очень продуманные практики, помогающие нам чувствовать себя защищенными, оставаясь собой. В действительности они пошли еще дальше, обнаружив, что работа может быть прекрасным местом для реализации качеств, о существовании которых мы даже не подозревали. Конфликты, возникающие при работе, открывают потрясающие возможности извлечь часть

нашего внутреннего «я», упущенную из виду или нарочно спрятанную в глубине.

Дальше происходит волшебство. В некоторых компаниях возникает такой уровень энергии и оживленности, которого я никогда прежде не видел. Коллеги с восторгом понимают, как много в работе жизни, о которой они никогда не подозревали. Работа становится местом, где коллеги помогают друг другу раскрыть свое внутреннее величие и проявить собственное призвание. Многие из того, что делало рабочее место неприятным и неэффективным, попросту исчезает.

*Я постоянно слышу одну и ту же фразу от людей, работающих в Бирюзовых организациях: «Здесь я могу быть самим собой».*



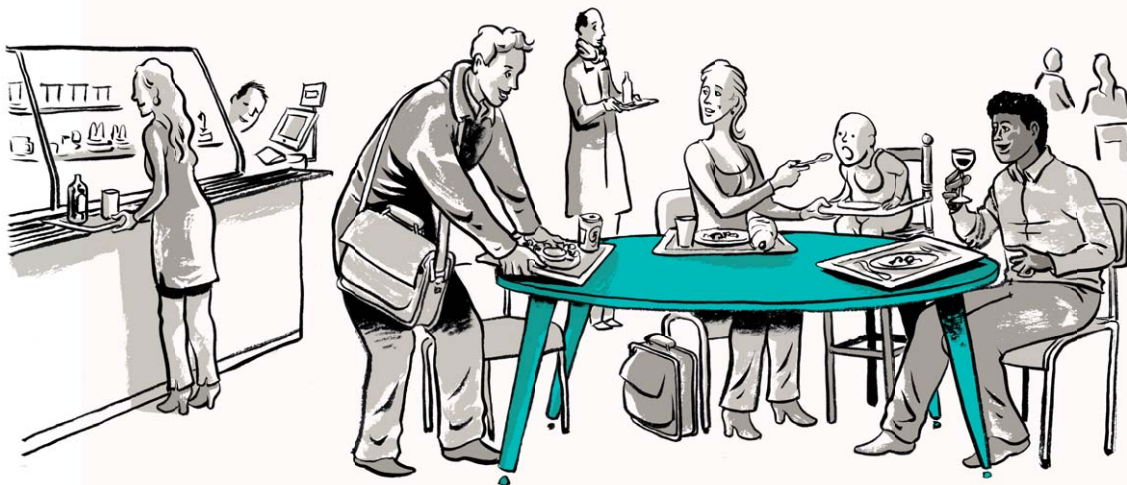
*Есть и другая потрясающая фраза, которую я услышал от людей из трех организаций: «Знаешь, иногда я хочу, чтобы дом стал похож на мою работу» (!). Они имеют в виду, что между ними и коллегами возникает такая степень поддержки и заботы, которая не всегда есть в семьях.*

## Не нужно усложнять

Многие практики, ведущие к целостности, удивительно просты. И все же мы так привыкли к ограниченным, практически стерильным рабочим местам, что первая реакция на то, о чем я расскажу на следующих страницах, может быть удивлением или смущением: действительно ли это допустимо в отношении работы? Рассмотрим практику в компании Sounds True из Колорадо, которая распространяет учение духовных мастеров через аудио- и видеозаписи, книги и онлайн-семинары.

В первые дни Тами Саймон, основательница и CEO Sounds True, брала в офис собаку. Когда бизнес пошел в гору, сотрудники компании начали спрашивать, могут ли они тоже брать собак на работу. Сегодня на совещаниях в компании в ногах у сотрудников нередко лежат две-три собаки (на данный момент в компании работают 90 сотрудников и 20 собак). Коллеги заметили, что в присутствии питомцев происходит что-то особенное. Возможность погладить собаку придает нам уверенность, заставляет показать наши лучшие стороны. Когда мы гладим собаку коллеги или когда коллега гладит нашу собаку, мы незаметно для самих себя укрепляем отношения. Разрешение брать питомцев в офис впустило в офис не только собак, но жизнь в целом.

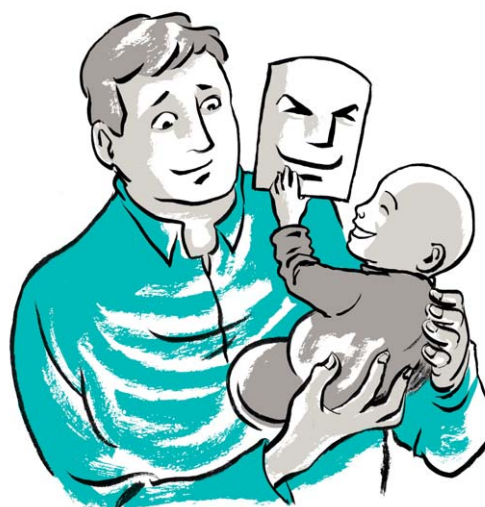




Нечто похожее произошло в Patagonia, компании — производителе верхней одежды. В главном офисе в Вентуре компания открыла центр по детскому развитию для детей сотрудников. Туда ходят дети самого разного возраста — от нескольких месяцев до детсада. Находясь в офисе, вы можете услышать смех и болтовню детей, играющих на детской площадке. Они пришли на рабочие места своих родителей. Или детей, отправившихся на ланч с родителями и их коллегами. Нередко можно увидеть мать, кормящую ребенка на совещании. Отношения меняются незаметно, но основательно, когда люди рассматривают друг друга в роли не только коллег, но и родителей, способных на глубокую любовь и вдохновенную заботу о маленьких детях<sup>14</sup>. Когда коллеги во время ланча только что поиграли с ребенком, им гораздо сложнее кричать друг на друга на совещании.

В том, чтобы брать на работу собак или детей, нет ничего шокирующего. И все же это необычно. Некоторые люди будут утверждать, что дети или животные отвлекают их от работы. Я пришел к выводу, что более глубокая причина в том, что мы испытываем неуверенность: мы ощущаем себя

в безопасности, спрятавшись под профессиональной маской. Животные и дети обязательно заставят нас открыть глубоко любящую часть души. И это произойдет на глазах коллег, что, честно говоря, заставит нас почувствовать себя уязвимыми. Но только представьте, что не только вы, но и все ваши коллеги проявляют себя таким образом. Насколько больше мы начнем любить работу? Как изменятся наши отношения, наши жизни?





[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

