

ЛИДЕРСТВО И НОВАЯ НАУКА

ОТКРЫВАЯ ПОРЯДОК
В ХАОТИЧНОМ МИРЕ

Одна из топ-10 бизнес-книг
всех времен по версии
Herex Real Business Magazine

Лучшая книга года по версии
Industry Week Magazine

Одна из важнейших книг
начала третьего тысячелетия
по версии CIO Magazine



Маргарет Уитли – американская писательница, бизнес-консультант, профессор, специалист по организационному поведению. В центре ее исследований – способность различных форм жизни и компаний к самоорганизации. Она описывает свою работу как поиск альтернативы контролируемым сверху механистическим системам.

Маргарет – доктор Гарвардского университета. Работала на всех обитаемых континентах с организациями всех типов и считает себя гражданином мира.

Удостоена многих наград в сфере бизнеса и консалтинга. Американская ассоциация обучения и развития назвала ее одним из пяти ныне здравствующих легендарных мыслителей.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Мы все живем и работаем в организациях, спланированных на основе ньютоновских представлений о Вселенной XVII века. Мы управляем, разделяя целое на части; мы думаем, что влияние – это прямой результат воздействия силы, направленной одним человеком на другого; мы все более изощренно оцифровываем мир и удивляемся, почему происходящее вокруг нас радикально отличается от наших прогнозов. Однако за последние сто лет наука кардинально изменилась, что помогло лучше разобраться с миром бизнеса. Новое представление об организации отходит от концепции механизмов, популярной в век бюрократии. Сейчас следует говорить о более подвижных, органических структурах без четких границ и швов. Компании – живые системы, обладающие такими же способностями адаптироваться и расти, как и все живое.

НЬЮТОНОВСКОЕ VS. КВАНТОВОЕ

Ньютоновское видение мира – это эпоха механики. Согласно этой концепции целое следует изучать, разделяя его на части, то есть чем больше мы знаем о работе каждого винтика, тем глубже понимаем весь механизм в целом.

Три столетия люди планировали, прогнозировали и анализировали мир. Они верили в четкие причинно-следственные связи и надеялись на прогнозы, цифры, таблицы и графики абсолютной власти. Обязанности были разделены по функциям, имеющим приоритеты. Существовала иллюзия, что сумма частей эквивалентна целому. Мы поверили в мир как в большой и сложный механизм.

С XX века началась эпоха квантовой физики, которая развенчивала механистическое восприятие мира. Одна из важнейших особенностей новой науки – упор на целостность, а не на составляющие. Любая система, будь то человеческий организм или предприятие, понима-

ется как единое целое, и внимание уделяется отношениям внутри него. В этом мире главное не то, что мы видим. Главное – взаимодействия, которые почти всегда неуловимы на первый взгляд.

Один из главных постулатов нового мышления – переход от мира видимых предметов в мир невидимых взаимоотношений. К примеру, в компаниях часто ставят вопрос так: «Какой из двух отделов больше влияет на бизнес?» Квантовый мир отвечает однозначно: «Оба». Нет необходимости выбирать между двумя предметами, делая вид, что они независимы друг от друга. Важны именно отношения между элементами. Маргарет Уитли считает, что в этом взаимосвязанном мире важна не «критическая масса», важны критические связи.

Мысль о тотальной взаимосвязи изменила подход к стратегическому планированию. Некоторые бизнес-теоретики даже предложили заменить этот термин другим – «стратегическое мышление». Они говорят, что вместо

умения анализировать и прогнозировать гораздо важнее четко осознавать, что происходит сейчас, и быстрее делать выводы из того, что уже произошло. Как сказал легендарный

То, что на первый взгляд кажется хаосом, может положить начало новому порядку. Ведь рост возникает в результате потери равновесия, а не его наличия. Водоворот изменений

вокруг не стоит трактовать как признак близкой кончины. Напротив, такие условия необходимы для того, чтобы пробудить творчество. Если старая наука изъясняется терминами предсказуемости, то новая – терми-

нами вероятности. В таком случае желание все контролировать посредством жестких структур – путь к самоубийству.

Важна не «критическая масса». Важны критические СВЯЗИ

управленец Джек Уэлч, в современном мире постоянных изменений прогнозы менее важны, чем реагирование. Сегодня на первый план выходит гибкость интеллекта, ведь посредством участия в формировании настоящей управленцы определяют будущее.

Но речь ни в коем случае не идет о реактивном состоянии. Важную роль играют намерения и индивидуальные особенности организации. Без этого компания может очень быстро утонуть в водоворотах внешних изменений.

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ПОРЯДОК

Маргарет Уитли сравнивает большинство сегодняшних компаний с крепостями. Оборонная лексика пронизала их насквозь – «компания», «войны», «тылы» и т. д. Многие организации думают, что должны защищаться даже от своих сотрудников с помощью правил, инструкций, расписаний. Таким системам не хватает веры в то, что они могут достичь своей цели различными путями, а не только тем одним, который они запланировали.

Наверное, многие согласятся, что в природе есть множество примеров проявления порядка. Несмотря на колебания, в краткосрочной перспективе порядок – это внутреннее свойство мира. Ведь именно колебания, на которые так любят жаловаться бизнесмены, позволяют каждой компании обновляться, расти и меняться. А как иначе бизнес смог бы выжить в долгосрочной перспективе?!

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ПРОСТРАНСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ

Традиционная наука считала, что космос – это пустота. Новая наука доказала: физическая реальность – не только физическая. Как, например, увидеть электромагнитные поля?! Такие парадоксы заставляют нас думать, что Вселенная больше похожа на океан, полный взаимодействующих влияний и невидимых взаимосвязанных сил.

Что же происходит в «космосе» организаций? Пространство компании – это не только офис, склады и представительства. В последние годы лидеров учат учитывать влияние на компании нематериальных сил – видения, ценностей, культуры. Их нельзя увидеть, они кроются во взаимоотношениях между людьми. Легко распознать влияние этих невидимых «полей», понаблюдав за жизнью организации. Ведь противоречивые послы, отсутствие согласия, постоянные споры и конкуренция вынуждают лидеров применять давление.

Роль лидера новой эпохи – словом и делом наполнять пространство ясными и последовательными послылами о том, куда и по каким принципам движется компания. Его задача – создание целостности организации; его инструменты – идеи, видение, ценности, культура, а не прямое силовое воздействие. Как сказал Роберт Хаас, бывший

Сегодня важнее оперативно реагировать, чем анализировать и прогнозировать.

- 1 Сегодняшние ПРИНЦИПЫ бизнеса спланированы на основе ньютоновских представлений о Вселенной XVII века, где ключ к пониманию целого – в изучении его частей. XX век – эпоха квантовой физики, принцип которой – упор на целостность и взаимосвязи.
- 2 АКСИОМА традиционного менеджмента гласит: «менеджмент – это когда ты заставляешь других работать». Но вся живая природа показывает, что совместное участие в управлении намного эффективнее.
- 3 ЗАДАНИЕ лидера новой эпохи – словом и делом наполнять пространство послылами о том, куда и по каким принципам движется компания.
- 4 То, что на ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД кажется хаосом, может оказаться источником нового порядка. Рост возникает в результате потери равновесия.
- 5 НОВАЯ РОЛЬ менеджера – «нарушитель равновесия». Отныне управленцы должны стать не блюстителями порядка, а великими разрушителями.

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ МЫСЛЕЙ



CEO Levi Strauss & Co., деятельность фирмы контролируют именно ее идеи, а не облаченный властью менеджер.

Ранее управленцы считали себя умелыми дизайнерами организаций, собирающими воедино кусочки, рисуя схемы и тратившими силы на создание необходимых структур. Сегодня лидер – это своего рода сигнальная вышка информации, которая держится на честности произносимых им слов и излучает во всех направлениях согласованные послылы. Если управленец сможет заполнить пространство такими посланиями, разовьется мощное невидимое поле, которое потом можно будет уловить и в форме организации.

Чтобы сотрудники лучше выполняли задачи, они должны чувствовать себя частью общего дела, а не ступенькой пирамиды.

СОВМЕСТНЫЙ ПОИСК ПРИЗВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Маргарет Уитли описывает свой опыт проведения особых организационных сессий по изменению компаний. Несколько сот человек приглашаются от всех подразделений организации и даже от внешних заинтересованных сторон. Два-три дня все интенсивно работают над созданием общей картины прошлого, настоящего и будущего компании. Богатство сценариев и интерпретаций будущего убеждает, что всеобщее участие – чрезвычайно сильный фактор. Происходит настоящее чудо: разнообразие групп превращается в общее мощное видение.

Процесс всеобщего участия вдыхает в планы жизнь. Люди проникаются важностью дела, потому что оно становится для них реальным. Такой принцип совместного поиска смысла деятельности организации еще раз доказывает огромное преимущество взаимоотношений перед традиционной иерархической пирамидой.

Структура организаций будущего вряд ли будет устоявшейся. Формы будут постоянно видоизменяться, ведь они станут работать не на самих себя, а на поддержку необходимых взаимосвязей. Общее движение компании скорее будет похоже на танец, чем на военный марш.

СТАБИЛЬНОСТЬ И ОБНОВЛЕНИЕ

Посмотрите, как ведут себя дети на игровых площадках. Они бегают от одной качели к другой, раскачиваются, прыгают, кружатся, пытаются удержать равновесие, пока со смехом не падают, потеряв баланс. Возникает ощущение, что они ищут именно те приключения, которых избегают бизнесмены: потери равновесия, или контроля, новизны, сюрприза. Разве перемены настолько страшны, чтобы пытаться избежать их любой ценой?

Равновесие не может являться ни целью, ни неизбежной судьбой организаций, поскольку, будучи открытыми системами, они создают партнерские отношения с внешней средой. Для жизнеспособности, наоборот, стоит держаться вне баланса, чтобы меняться и расти. Внимательно осмотревшись вокруг, мы поймем, что именно так ведут себя все живые организмы, в том числе и мы с вами.

Все чаще можно услышать об организациях, которые перестали верить в тотальный контроль и постоянные структуры. Для поддержания гибкости они устранили жесткость – как физическую, так и психологическую. Они упростили роли до минимальных категорий, снесли стены и создали офисы, где свободно перемещаются люди, идеи и данные.

В фирме Oticon, которая является скандинавским производителем слуховых аппаратов, сотрудникам предложили обустроить рабочее

место на свой вкус. Компания отказалась от корпоративной мебели и кабинетов. Работники создали кочующий офис: каждый получил мобильный телефон, ноутбук и стеллаж на колесиках для папок. Когда формируется команда, ее члены передвигают свои пожитки к соседнему столу и принимаются за работу.

Компании нового типа иначе относятся и к информации. Их не интересуют данные, которые успокаивают, подтверждают правоту вчерашних подходов и оправдывают сегодняшние. Они намеренно ищут информацию, которая могла бы поставить под угрозу стабильность компании, нарушить равновесие, открыть новые возможности для роста. Новая роль менеджера – «нарушитель равновесия». Отныне управленцы должны стать не блюстителями порядка, а великими разрушителями.

Конечно, быть гибкой компанией не означает хвататься за каждую новую возможность на рынке, ведь в этом случае организацию разорвет на части. Компания должна иметь свой стержень – знать, что она собой представляет, каковы ее сильные стороны и чего она пытается достичь. Тогда выбор действий при изменении среды определяется ясным осознанием собственного «Я», а не просто возникающими тенденциями или нишами.

РЕАЛЬНАЯ СИЛА ИНФОРМАЦИИ

Маргарет Уитли за время своей консалтинговой практики подметила: одна из главных проблем, которую называют сотрудники всех компаний, – недопонимание. Поверхностный диагноз при этих симптомах – недостаток общения внутри организации. Но на самом деле проблема значительно глубже – мы страдаем от неверного восприятия информации.

Мы относимся к информации как к физическому объекту. Она традиционно исчисляется определенным количеством битов и байтов, которые можно посчитать, передать, получить и сохранить. Но это лишь часть правды. Врач и философ Дипак Чопра любит напоминать, что кожа человека на клеточном

уровне обновляется каждый месяц, печень – каждые шесть недель, и даже мозг – каждый год. На клеточном уровне наше тело сегодня совершенно другое, чем год назад. Но все же это одна и та же форма и одни и те же взаимосвязи. Как же в таком случае сохраняется и поддерживается форма?

Роль информации видна из самого слова: in (в) и formation (формирование). Это слово можно трактовать как «придание формы». Информация – фундаментальный, но невидимый игрок в нашем мире, которого мы не сможем увидеть, пока он не примет физическую

Проблема в том, что профессия управленца возвела принцип «никаких сюрпризов» до высочайшего уровня. Повышение неопределенности наводит на всех ужас. Но из этого парализующего состояния есть выход. Нужно отойти на шаг назад, сместить фокус восприятия на компанию в целом и осознать, что вне зависимости от наших лидерских навыков (а часто вопреки им) система самоорганизуется, чтобы выполнить свою задачу. Это кардинально иной подход, требующий новых навыков. Но он показывает, что истинная роль управленца – подпитывать окружающих правдивой, значимой информацией. В этом случае люди обретают способность эффективнее решать проблемы в своей области.

Нам нужно постараться обеспечить на всех уровнях и для всех видов деятельности в организации широкий доступ к информации, а также снизить контроль, ограничивающий ее потоки.

Ян Карлзон, бывший глава Scandinavian Airlines, однажды сказал: «Индивидуум без информации не может брать на себя ответственность, но человек, получивший информацию, уже не может ее не взять». Информация позволяет людям работать ответственно и эффективно.

Один из самых неожиданных примеров организации, сумевшей преобразиться путем расширения доступа к информации, – Вооруженные силы США. И армия, и флот сегодня обладают технологиями, которые обеспечивают каждого солдата информацией о том, что происходит на поле боя. Раньше это было известно только командирам. Солдат знает намерения командира и теперь может правильно интерпретировать эту информацию. Он реагирует быстро, сознательно и отвечает за свои действия. В результате военные операции стали проходить гораздо успешнее. Несмотря на то что сетевая форма командования противоречит исторически сложившейся военной иерархии, армия и флот США объявили о переходе к новой системе управления.

Всякая система, стремящаяся ВЫЖИТЬ, должна сохранять в себе ПОТЕНЦИАЛ ХАОСА

форму. Источник жизни – новая информация (новизна), воплощенная в новые структуры.

Ученые предполагают, что интеллект – это свойство системы обрабатывать информацию. В таком случае можно говорить об организационном интеллекте, и это не удел отдельных руководителей или специалистов, а свойство всей компании. Организационный интеллект напрямую связан с тем, насколько компания открыта к новой и противоречивой информации и насколько эффективно члены организации могут интерпретировать эту информацию.

Одна из компаний – клиентов Маргарет Уитли сравнивает информацию с лососем. Люди в этой организации считают: если организационные потоки их компании хорошо снабжаются, информация найдет свой путь туда, где ей следует находиться. Она поплывет против течения туда, где сможет метать икру. Задача компании – поддерживать прозрачность воды, чтобы информации было легче справиться. Результат – большой урожай новых идей и проектов.

Создать условия, при которых информация будет свободно перемещаться по компании. Результат – новые идеи и проекты.

СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

Воспринимать организацию как целостную систему, а не как механизм.

Всей командой создать общую мечту компании.

Стать в компании нарушителем равновесия, а не блюстителем порядка.

Напоминаете ли вы своим сотрудникам о смысле их работы?

Какие ценности вы коммуницируете своими словами и поступками?

Как влиять на развитие организации посредством идей, а не силы?

СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ

УПОРЯДОЧЕННЫЙ ХАОС

В новой науке много парадоксальных концепций – нематериальная материя, стабильное неравновесие, а теперь еще и упорядоченный хаос. Еще в древней мифологии говорилось, что всякая система, стремящаяся выжить, должна сохранять в себе потенциал хаоса. Именно эта энергия растворяет прошлое и дарит новое будущее.

Метеоролог Эдвард Лоренц сформулировал известный «эффект бабочки»: взмах крыла бабочки в Токио может вызвать торнадо в Техасе. И в компаниях такие «взмахи» часто ощутимы. Небрежное замечание на совещании может пронестись по всей фирме, превращаясь в огромное недопонимание, на устранение которого понадобится масса сил и энергии. Многие компании поняли, что события, происходящие в относительно небольшой части их бизнеса, могут внезапно разрастись и поставить под угрозу жизнеспособность всей структуры.

Чтобы понять организацию, нужно искать закономерности, а не отдельные инциденты. Стоит обращать внимание на любой вариант поведения, имевший место более одного раза. Для того чтобы увидеть такую закономерность, стоит отойти на шаг назад и взглянуть на проблему в динамике.

Подмечено, что многие сложные природные системы созданы по принципу фракталов – повторения на разных уровнях одной и той же простой формы или незамысловатой формулы. Так устроено дерево, системы рек, кровеносная система человека. Ученые уже давно вывели математические формулы листка папоротника и могут программно создавать на экране его схему. Похоже, природа создает все многообразие и сложность с помощью нескольких простых формул, добавляя к ним свободу развития. Это означает, что мы можем взять отдельную часть и на ее основании определить «формулу» всей системы.

Маргарет Уитли убеждена, что фракталы имеют прямое отношение к бизнесу. Все организации фрактальны по своей природе. Ведь на всех уровнях компании можно ощу-

тить только ей присущие модули поведения. Зайдя в ресторан, уже через несколько минут мы можем понять управленческие принципы владельца заведения.

Стержневые принципы организации, которые мы можем уловить в каждой ее части, – это сочетание визии, намерений и ценностей компании. Это и есть главные инструменты лидера, который создает «формулу» организации, воплощает эти принципы в своем поведении, а затем помогает организации соответствовать заявленной «формуле». Ведь задача лидера не в том, чтобы сотрудники точно знали, что и когда нужно делать. Лидер призван как можно точнее донести до них, что представляет собой организация. Тогда каждый участник команды сможет взять на себя свою долю ответственности.

Еще одна задача лидера – напоминать сотрудникам о смысле их работы. Как сказал замечательный психолог Виктор Франкл, сильнейшая мотивация в жизни – не получить удовольствие или избежать боли, а скорее увидеть смысл. Когда лидер поддерживает сотрудников в поисках более глубокого смысла событий, они инстинктивно следуют за ним. Люди дорожат тем лидером, который помогает им найти в работе ее глубинное значение.

ИЗМЕНЕНИЯ КАК СУЩНОСТЬ ВСЕГО ЖИВОГО

Мы живем в мире, где перемены воспринимают в штыки. Катаклизмы, кризисы, внезапные несчастья – жуткие силы, способные разрушить тщательно спланированный прогресс. Мы относимся к испытывающей проблемы организации так, будто она – сломавшийся механизм.

По словам руководителей высшего звена, до 75% проектов по осуществлению изменений не приносят ожидаемых результатов. Такой уровень неудач, конечно, шокирует. Но разве можно ожидать другого результата, если мы относимся к организациям как к машинам?

При внедрении перемен многие управленцы совершают одну и ту же ошибку – разделяют компанию на части, углубля-

Помочь сотрудникам найти глубокий смысл выполняемых задач. Тогда они будут ценить руководителя.

ются в детали и удаляются от понимания организации как единого целого. Ханс-Петер Дюрр, бывший директор Института Макса Планка, однажды заметил: «Не существует аналитических терминов, способных описать то, что мы видим на целостном уровне... Чем конкретнее информация, тем она менее актуальна».

Чтобы осознать компанию как целостную систему, недостаточно одного лишь аналитического мышления. Нужен коллегиальный поиск образов, слов, метафор, рисунков, которые помогут понять и объяснить компанию в целом. Для этого нужна интуиция. Критическая задача – пробудить наши чувства, а не только «серое вещество».

Еще один важный принцип изменений заключается в том, что любая организация будет меняться, только если будет считать изменения способом сохранить себя. Иначе перемены ограничатся лишь скучными совещаниями. Первостепенная задача лидера – обнаружить, что значимо для человека, группы или организации. И если лидеру удастся создать общую мечту, то с членами его команды начинают происходить чудеса. От закрытости и неприязни они тут же переходят к проактивным действиям.

Важный принцип перемен можно проиллюстрировать примером Морихэя Уэсибы, основоположника боевого искусства айкидо. Этот маленький человек неуловимыми движениями справлялся с противниками, значительно превышающими его в росте и весе. Он был необычайно устойчивым. Но секрет его непобедимости состоял не в умении сохранять равновесие, а в высокой степени самосознания. По его словам, он быстрее других замечал, что теряет равновесие, и возвращался в исходное состояние гармонии.

Этот урок показывает, что мы должны проявлять намного больше любопытства в отношении только что произошедшего. Настоящий момент переполнен всевозможной информацией о нас и окружающей нас

среде. Но большая часть этих важных знаний остается невостребованной, поскольку мы поглощены мыслями о том, каким хотим видеть мир.

НОВАЯ НАУКА О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Наука и бизнес тесно взаимосвязаны, ведь в современном обществе именно научные открытия имеют наибольшее влияние на наше мировоззрение, а значит, и на то, как мы видим бизнес. Ньютоновский механистический подход стал основой для создания так называемого научного менеджмента. Долгие годы аксиомой управления было следующее: «Менеджмент – это когда ты заставляешь других работать». Но вся живая природа показывает, что более эффективным и жизненно стойким является совместное участие в управлении.

Новый мир знает, как организовать себя без жестких приказов, контроля и харизмы.

|| Чем конкретнее информация, тем она менее актуальна

Повсюду жизнь организуется в сети взаимосвязей. Самоорганизация пробуждает творчество и приводит к конструктивным результатам, помогая создавать сильные и умеющие приспосабливаться системы. В этом мире базовыми строительными кирпичиками являются отношения, а не индивидуумы. Ничто не существует само по себе, все мы – «пучки потенциалов».

Западная культура переживает хаос. Старое мировоззрение разрушается, а новое еще кажется чересчур странным. Именно в такие переломные моменты смены мировоззрений человечество способно сделать следующий большой прыжок, в том числе и в переосмыслении бизнеса. Не зря Альберт Эйнштейн как-то сказал: «Если в первый момент идея не абсурдна, она безнадежна». ■