



Ник Оболенский:

МИР СТАНОВИТСЯ МЕНЕЕ УПРАВЛЯЕМЫМ И МЕНЕЕ КОНТРОЛИРУЕМЫМ

Ник Оболенский — не только майор кавалерии армии Великобритании, но и руководитель проектов с бюджетами до пяти миллиардов фунтов стерлингов, посвятивший несколько десятилетий проблеме лидерства — дал эксклюзивный мастер-класс для выпускников, слушателей и студентов Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС и ответил на наши вопросы.

— В чем, по вашему мнению, основная проблема современного лидера?

— Проблема в том, что в основе нашего образования лежит детерминистический подход к миру, связанный с теорией закономерности, причинности, взаимодействием всех процессов и явлений, происходящих в мире, а современная теория лидерства основывается на контроле и управлении. Но проблема в том, что мир становится менее управляемым и менее контролируемым. Чтобы это понять, необходимо рассмотреть науку о сложностях и комплексности в том виде, в котором она применима к лидерству.

В 2010 году была опубликована моя книга «Complex Adaptive Leadership», которая легла в основу исследований, проведенных в 2012–2014 годах. Мы отработывали теорию на практике, проверяя гипотезу о том, что адаптивное лидерство дает лучшие результаты.

— Почему вы выбрали именно адаптивное лидерство?

— Это особая поведенческая модель, для которой характерны динамичность и адекватные обстоятельствам изменения деятельности. Говоря проще, такая модель ориентирована на реальность.

В адаптивном лидерстве можно выделить несколько аспектов. Это целевой аспект, когда способ управления меняется в зависимости от целей и стратегии, выбранных компанией на данный период. Затем ситуационный аспект, при котором стиль руководства, типы и методы влияния изменяются в зависимости от ситуации в организации и вне ее. И, наконец, временной аспект: манера поведения лидера изменяется по мере развития компании и персонала.

Сегодня, когда окружение предприятия и ситуации, оказывающие влияние на его деятельность, меняются с калейдоскопической скоростью, можно

оказаться как в благоприятном положении, так и на грани выживания. И здесь применимы методы адаптивного менеджмента.

Проверяя свою гипотезу, мы предполагали, что если данный подход основан на математическом расчете, то он должен работать в любой стране, компании, отрасли и на любом уровне, как закон всемирного тяготения.

— В своей теории вы обозначаете три уровня. Не могли бы вы рассказать о них?

— На первом, стратегическом уровне решается вопрос, почему необходим новый подход к лидерству, зачем надо меняться. Я бы назвал это представлением в версии 1.0. Затем переходим на второй уровень, где решается вопрос, что именно нужно делать. Когда мы это поймем, то перейдем на третий, личностный уровень, где будем решать вопросы, кто и как должен осуществлять перемены. При этом важно

помнить, что в современном мире взаимодействие должно быть не только вертикальным, но и горизонтальным.

— Нередко вы рекомендуете своим собеседникам провести некий эксперимент...

— Я просто предлагаю им представить себя пришельцами с другой планеты, которые прилетают на Землю в течение многих тысячелетий с периодичностью один раз в триста лет. Последний раз вы были здесь в 1700 году. И вот теперь вам нужно определить, что же изменилось со времени того визита, какие самые значимые события произошли.

— Представляю, какое множество ответов вы получаете!

— Ответов много, и они очень разные. Одни отмечают, что на Земле стало гораздо больше людей. Другие — что человек начал летать на самолетах и покорил космос. Для кого-то главной переменной стала возможность общения со всем миром. Почти все ответы сводятся к технике и технологиям. Именно они радикально изменили мир.

А что нового возникло в подходах к лидерству? У египтян был один фараон, у римлян — один император, у норманнов — один король, у современной компании — один генеральный директор. Мы подходим к идее лидерства по-старому. Где-то там, наверху, есть начальство, а внизу — талантливые сотрудники, и это всё. Кто-то считает, что такой подход становится менее эффективным, а кто-то — что так будет всегда. Хочу сказать, что правы первые.



Мир постепенно уходит от простых организаций с вертикальной системой управления, похожих на машину

— Много ли организаций выбирают новые подходы к управлению?

— Да, многие компании используют новый стиль руководства. Это показывают изменения в их оргструктурах. Мир постепенно уходит от простых организаций с вертикальной системой управления, похожих на машину, к сложным комплексным системам с матричной структурой. Даже в государственных органах управления приходят к пониманию, что если раньше их можно было строить по вертикалям, каждая из которых развивалась сама по себе, то в ближайшем будущем придется налаживать более тесное сотрудничество между ними. Лидерство предусматривает взаимодействие не только снизу вверх и сверху вниз, но и по горизонтали.

— Кто чаще всего является автором идеи перемен?

— Когда ученые проанализировали решения, которые привели к успешной реализации изменений, чтобы определить, кому в голову пришла спасительная мысль, то результаты получились интересные: некоторые авторы идей находились наверху пирамиды управления, кто-то — посередине, но были и люди с самого нижнего ее уровня. Оказалось, что руководству принадлежит лишь половина успешных решений.

Как вы считаете, знают ли лидеры, что они ничего не зна-

ют? Конечно! А могут ли они позволить себе признаться в этом другим? Конечно, нет! Потому что те люди, которые знают, что они ничего не знают, все-таки ожидают, что они должны найти решение. И это происходит по всему миру.

Как быть? От версии 1.0 надо перейти к версии 2.0, чтобы лидерство направлялось не только сверху вниз, но и снизу вверх. Когда вы этого добьетесь, то получите интересную динамику. Сложную, непредсказуемую, неуправляемую. И, соответственно, будет необходимо определить, что же такое сложность.

— Можно ли классифицировать все возможные ситуации?

— Согласно одной теории, все ситуации, возникающие в жизни, можно разбить на четыре типа. К первому относятся самые простые, когда причины и следствия известны, а процесс понятен. Например, это любое производство: имеются сырье, промышленные площади, оборудование, и можно предсказать, какая продукция выйдет за ворота завода.

Второй тип — это усложненный процесс, когда есть причина и следствие, но понять, как они связаны, нелегко, и необходим дополнительный анализ. Таких примеров много в программах MBA. Так, финансовый анализ и анализ рисков основа-

ны на предположении, что возможно разобраться в ситуации, выработать стратегию и добиться успеха.

И в простом, и в усложненном случаях мы работаем в рамках единой детерминистической модели. А теперь сделаем большой прыжок и переместимся из контролируемого и управляемого мира в мир непредсказуемый. Вот тут-то и появляется тема сложности или комплексности.

Дело в том, что причины и следствия взаимосвязаны, и наука о сложностях строится, исходя из многих открытий в математике, физике, биологии, — там, где мы сталкиваемся с поведением линейных динамических систем. Самое любопытное, что во всех этих отраслях знаний обнаружены одинаковые явления.

Имеется еще один тип ситуаций — хаос, в котором нет ни причин, ни следствий. Лидер в этом случае может делать всё, что угодно.

— Но возможно ли подобное в бизнесе?

— Хочу вас успокоить: в бизнесе ситуации хаоса не существует. Просто когда люди сталкиваются с реальными трудностями, они думают, что это хаос, потому что у них голова работает в версии 1.0.

Итак: простое, усложненное и сложное сосуществуют комплексно. Важно только понять, какая модель в какой области работает, и как к этой области применять необходимую науку.

— Науку комплексных систем?

— Да. Один из самых известных физиков современности

Стивен Хокинг как-то сказал, что наука о сложности станет самой важной наукой человечества. Она несет нам как хорошие, так и плохие новости.

В чем плохие? Сложность — вещь грязная, там много отходов, и невозможно предсказать, что получишь в итоге. Когда мужчина берет на руки своего новорожденного ребенка, он может сказать: ну вот, миллионы клеток ушли неизвестно куда, и только одна сработала. В жизни мы принимаем сложность. А в бизнесе? С трудом.

Но в сложности есть и хорошие новости. Они связаны с организацией. Существует несколько простых правил и механизмов, позволяющих вырабатывать решения естественным путем.

Рассмотрим множество Мандельброта — очень сложный рисунок, где можно выделить бесконечное количество элементарных фигур. Здесь есть набор кругов, касающихся самой большой фигуры в центре, размер которых постепенно уменьшается, стремясь к нулю. Каждый из них имеет свой набор меньших кругов, диаметр которых также стремится к нулю. И такой процесс продолжается бесконечно.

Это множество хорошо иллюстрирует пример из биологии — стая из 300 тыс. птиц. Кто-нибудь такое видел? Где там лидер? Его нет. Это самоорганизующаяся система, которая подчиняется трем простым правилам: разделение, выравнивание и выстраивание связей.

Когда есть настоящая сложность, необходимы разделение и выход из порядка, и это про-

тиворечит традиционному способу мышления. Менеджер порой тратит огромное количество времени, чтобы всё упорядочить, не понимая, что это пустая затея, что ему нужно использовать принципы мягкой организации с конкретной целью.

— **И много таких принципов?**

— Нет, всего четыре. Первый — индивидуальность, второй — выполнение нескольких простых правил, третий — необходимость иметь точную систему измерений и определенную степень неоднозначности. И, наконец, должны быть четкие границы бизнеса и свобода действий в рамках этих границ. Именно такими принципами необходимо руководствоваться предприятию, действующему в условиях сложности и самоорганизации.

С тех пор как наша концепция была опубликована, мы провели ряд исследований пригодности своей модели и обнаружили, что она работает в любой компании.

— **А если говорить о проблемах, то в чем они заключаются?**

— Самой большой проблемой представляется поведение руководства. Мы рассматриваем лидерство как набор стилей поведения, и многие лидеры не обладают необходимыми навыками и волей, чтобы изменить традиционный подход. Это считается трудной задачей, хотя необходимо лишь иметь соответствующее умонастроение. Если же оно застряло на версии 1.0, изменить поведение будет очень сложно.



ДОСЬЕ

Ник ОБОЛЕНСКИЙ

Майор кавалерии армии Великобритании. Руководитель проектов с бюджетами до пяти млрд фунтов стерлингов. Последние десятилетия посвятил изучению проблемы лидерства. Автор книг по лидерству в управлении проектами, в т.ч. «Complex adaptive leadership» («Комплексное адаптивное лидерство»). Сотрудничает с крупнейшими университетами мира — INSEAD, London School of Business, Young Presidents Association, — где проводит обучение руководителей ведущих мировых компаний и представителей политической элиты.

Вы можете применять директивный стиль руководства, а можете людей вовлекать, вытягивая из них решения. Просто посмотрите, что происходит, когда вы отпускаете людей и даете им право мыслить самостоятельно.

Раньше лидерство означало, что мы следуем за сильным и харизматичным человеком, который знает, что делать. Но сегодня мы знаем, что он ничего не знает. В такой ситуации лидерство сводится к тому, чтобы вести за собой людей, не зная куда.

Современный управленец должен уметь делать всё, но ему надо знать, когда тянуть,

а когда придерживать. Лидер должен не только проталкивать собственное решение, но и подтягивать чужие идеи к себе. И самая большая проблема в том, что 30% руководителей не дают свободы сотрудникам, а 70% дают, но недостаточно. Задача лидерства в том, чтобы понимать, когда необходимо отпускать людей, давая им свободу.

— Эта идея не нова?

— Ей много тысяч лет. У китайцев есть поговорка: «Вести за собой, не оказывая воздействия на дальнейший ход событий». Это и есть руководство без усилий, самая высокая форма лидерства и мудрости. Ей следовал император Канси. Он приказал написать на своем

ром — умел навязывать свою волю и в то же самое время знал, когда дать человеку свободу.

— Вы проводили исследования организационного развития во многих отраслях. Какие моменты вам особенно запомнились?

— Мы изучали ситуацию в семи крупнейших компаниях авиастроительной отрасли США и пришли к выводу, что те из них, где принципы адаптивного лидерства применялись в большей или меньшей степени, смогли добиться лучших результатов на рынке. Второй пример: мы исследовали уровень организационного развития российских команд и пришли к таким же выводам, что и в первом случае.

то рискуете впустую потратить время на анализ и планирование. Нужно использовать иные инструменты.

— Какое значение роли среднего звена управления, его ответственности придает наука о сложностях?

— Это очень интересный вопрос. Когда мы начинали разрабатывать свою программу для компаний, то думали, на каком уровне концентрироваться — на высшем, среднем или низшем. Где выстраивать «фронттовую линию»? Лет 20–30 назад надо было начинать сверху, но сейчас боевая высота находится посередине. Нужно научиться осуществлять лидерство по всем направлениям.

— Вы говорили о компаниях 4.0. Чем они отличаются от компаний 1.0?

— В организации 4.0 действует понятная всем динамика развития: если ты ведешь, то я за тобой слеую, даже если я твой начальник, и наоборот. Чтобы это развить, необходимо время. Если захотите всё делать быстро, то можете вылететь из бизнеса, однако и медлить нельзя. Это как в пути: поспешишь — попадешь в аварию, а замешкаешься — все начнут тебя обгонять.

— В чем, по-вашему, заключается деловое совершенство?

— Я уже сказал об этом: современный лидер должен уметь вести за собой подчиненных, не оказывая воздействия на дальнейший ход событий. Уметь отпускать их, давая свободу. Притягивать идеи сотрудников, а не только проталкивать свои. Только так можно достичь успеха.

Раньше лидерство означало, что мы следуем за сильным и харизматичным человеком, который знает, что делать. Но сегодня мы знаем, что он ничего не знает

троне фразу о сложных системах и использовал эту науку в своей деятельности. Его правление длилось 61 год и стало рекордным в китайской истории, а эпоха Канси — символом благополучия и золотым веком Китая.

Но только в наши дни концепция комплексного адаптивного лидерства объясняет, как такой подход реализовать на практике.

— Есть ли примеры таких лидеров в российской истории?

— Одним из самых ярких является полководец Михаил Кутузов. Он обладал редким да-

И, наконец, мы отслеживали путь выпускников бизнесшкол, чтобы узнать, каких успехов они добились и какую пользу от их работы получили организации. Даже на уровне индивидуальных достижений всё оказалось очень хорошо, хотя единственное, что делали эти люди — правильно применяли полученные знания в нужных местах.

Я не хочу сказать, что вся старая наука об управлении — неправильная, непригодная. Всё то, чему учат на программах MBA, можно и нужно использовать, но когда вы оказываетесь в динамически развивающейся сложной ситуации,