

# Концепция живой организации — секрет жизни

*У жизни есть собственные скрытые силы, обнаружить которые вы можете, только проживая эту жизнь.*

Сёрен Кьеркегор

Чтобы понять, на чем строится деятельность успешных компаний, необходимо избавиться от ментальных фильтров, мешающих глубже осознать действительность. Так же как потребовалось изобретение новых устройств, чтобы обнаружить скрытые элементы, предсказанные теорией Эйнштейна, нужно создать новые ментальные «линзы», чтобы рассмотреть невидимые силы, действующие в мире современного бизнеса, и то, как они проявляются в виде «волшебных» результатов.

Мой путь к пониманию того, как создаются результаты, начался с первой управленческой позиции, которую я занял в компании Hewlett Packard в 1975 году. В этой компании я проработал 13 лет, быстро поднимаясь по управленческой лестнице и достигая все новых уровней сложности. Я ушел из компании в 1988 году и затем 23 года работал с самыми разными компаниями в разных областях. Все эти годы меня продолжал занимать вопрос: как нам удастся добиваться желаемых результатов? Почему у одних компаний есть «волшебный талант», а у других нет?

Я руководил многочисленными компаниями, и вскоре у меня сформировались все необходимые навыки для

организации быстрой и высокоэффективной работы. Я планировал, организовывал процесс и осуществлял контроль. Однако меня не покидало ощущение, что чего-то не хватает. Постигнуть науку управления можно довольно быстро, а вот овладеть искусством лидерства — задача гораздо более сложная и неоднозначная. И все же я был убежден, что раскрою большинство секретов в этой области, которую так широко обсуждают, но так слабо понимают.

Я тщательно исследовал все, что могло пролить свет на этот вопрос, включая такие области науки, как физика, психология и микробиология. Я даже изучал мифологию, а также разнообразные религиозные, мистические и глубокие духовные практики.

В процессе поисков я обнаружил связующую идею, которая проходит через все эти разнородные дисциплины и гораздо лучше объясняет, как мы, живые существа, выживаем, добиваемся успеха и результатов. Кроме того, я постиг нехитрую взаимосвязь между живыми существами и восприятием компании как живого организма, а также то, что такой подход открывает новые измерения в искусстве управления и в организационном мышлении.

При создании компании образуется «юридическое лицо». Думаю, это гораздо больше, чем просто термин, и больше, чем просто «лицо», поскольку компания объединяет в себе множество людей. Даже в американской и британской судебных системах принято наделять корпорации как юридические лица такими же правами, как у физических лиц.

Подобно любой форме жизни, компания функционирует благодаря энергии, которую трансформирует во что-то еще. У растений это процесс фотосинтеза, у компаний — процесс производства. В обоих случаях организмы генерируют нечто более значимое, чем они сами.

Подобно людям, растениям и другим живым организмам, компании рождаются, взрослеют и умирают. Они подчиняются тем же законам жизни, что и другие живые существа, и той же самой иерархии удовлетворения потребностей, что и люди. Компании — неотъемлемая часть жизненного процесса. Они «женятся», совершая слияния, и «приносят потомство» в виде отпочковавшихся компаний. Когда они достигают зрелости, перед ними встает выбор: развиваться в новых направлениях (новые рынки, новые продукты, принятие абсолютно иной бизнес-модели) или постепенно увядать и затем умирать (когда компанию продают или она уходит с рынка).

События каждого нового жизненного этапа дают компании возможность развития. Можно надеяться, что на этой стадии компания приносит пользу и обществу, и своим «клеткам» — людям, которые дают ей жизнь. Как и все живые существа, компании вынуждены либо адаптироваться к меняющимся условиям окружающей среды, либо обречь себя на вымирание. Но даже если компания «умирает», она способна открыть путь к процветанию и росту для других компаний.

Одним словом, компания — это комплексный адаптивный живой организм, созданный по образу и подобию самой сложной организации, которая управляет триллионами рабочих, высокоэффективно и слаженно выполняющих свои индивидуальные и коллективные функции. Конечно, речь об удивительном и сложном организме человека.

## Больше чем физика

Каждый живой организм подчиняется законам физики: давления, объема, температуры. Ток крови в организме осуществляется под действием принципов механики жидкостей, а активность головного мозга измеряется электромагнитными

импульсами. Но можно ли считать человека машиной только на том основании, что его организм работает по законам физики?

Компании подчиняются тем же самым законам физики. Следовательно, элементы традиционной механической парадигмы по-прежнему остаются нужными и ценными, и мы должны их учитывать. Однако модель компании как машины хотя и необходимая, но недостаточная.

Жизнью человека управляют силы, превосходящие законы физики. Даже признанная система западной медицины постепенно принимает идею, что силы, влияющие на жизнь и здоровье человека, не поддаются объяснениям современной науки. Например, мы не полностью понимаем, как организована взаимосвязь мозга и тела, но признаем ее как факт. Нам хочется понять природу необъяснимых интуитивных прозрений, а также удивительную силу синергии. Мы мечтаем научиться управлять «шестым чувством», которое зачастую считаем фактором успеха.

В мире бизнеса также действуют мощные силы, которые трудно объяснить. Одни люди принимают достижение результатов просто как факт. Другие — как благословение, если они положительные, и как наказание, если отрицательные. Третьи — как магию (белую или черную, в зависимости от восприятия). А кому не хочется поверить в волшебство?

## Магия великих компаний

Большинство компаний, которые добиваются выдающихся результатов, не в состоянии объяснить, как они это делают. Стив Джобс и компания Apple периодически «вытаскивали кролика из шляпы», но могли ли они научить остальных этому фокусу? Ученые и консультанты изучают эти компании, пытаясь разобраться, как они добились величия. Популярные

бизнес-книги, такие как *Good to Great*\* Джима Коллинза, помогают определить, что делает эти компании великими. К тому же не всем удастся удержаться на вершине: мы наблюдали падение не одного гиганта, от GM до IBM. Даже легенда Кремниевой долины, компания Hewlett Packard, ставшая для меня альма-матер, запятнала свою репутацию скандалами.

Очевидно, что на достижение результатов влияют силы, объяснить действие которых мы пока не способны. Это сложный танец между физическим миром и невидимой Вселенной. Подобно тому как физики открывали свойства и принцип действия эфира Максвелла, мы можем начать открывать принципы действия «невидимой руки», о которой Адам Смит впервые заговорил в 1700-х годах<sup>7</sup>.

Мы должны осознать: нашу способность видеть эти силы ограничивает именно тот фактор, который помогает добиваться успеха в жизни. Это мировоззрение, которое формирует картину мира человека. Нужно сменить его, чтобы увидеть эти скрытые силы и пользоваться ими при принятии повседневных решений. Так же как физикам потребовалось преодолеть механистический подход ньютоновской физики, нам нужно заменить рациональную парадигму, которая сейчас скрывает от нас силы, влияющие на достижение результатов, и ограничивает наш выбор.

Истинная причина, по которой мы не способны скопировать успех великих компаний или понять причины их падения, состоит в том, что мы продолжаем оценивать их через призму старой, механистической парадигмы. А в современных условиях ее уже недостаточно.

---

\* Издана на русском языке: *Коллинз Дж.* От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007.

## Больше чем социальная ответственность

Движение за корпоративную социальную ответственность уже давно призывает компании поставить благо всего общества выше своих коммерческих интересов. Раздаются призывы перейти от «модели акционеров» к «модели всех участвующих лиц», то есть перестать ориентироваться исключительно на прибыль для инвесторов, а обратиться к более широкой картине, когда учитываются интересы сотрудников, клиентов, поставщиков и общества в целом. Есть даже призывы к лидерам компаний перейти на более высокий уровень осознанности и учитывать «более широкую, моральную картину» при принятии решений<sup>8</sup>.

Я не выступаю против какого-то из перечисленных движений — наоборот, подписываюсь под каждым из них. При этом я не уверен, что какая-либо из этих достойных похвалы идей в состоянии обеспечить контекст для коренного сдвига в мировоззрении человека. Можно ли стать социально ответственной корпорацией, руководствуясь концепцией бизнеса как машины производства? Машины не несут социальной или моральной ответственности, да и не могли бы. Мы ничего не добьемся, пока не изменим фундаментальную парадигму. Сегодня основным аргументом за изменения в поведении становится призыв к высшей цели: «Твори добро ради добра, и тебе воздастся».

Я в это твердо верю, и это подтверждается массой конкретных примеров. Но почему? Почему добро приносит результаты? Пока этот вопрос остается без ответа. Однако новая модель основывается на здравых принципах и лучше объясняет нынешнюю действительность. Руководители вправе ожидать, что она поможет достигать лучших результатов, чем прежде.

Сегодня проблемы модели «бизнес как машина производства» опираются на практические доказательства. Конечно, есть много свидетельств успеха, подобных описанным в книгах Джима Коллинза, но эти примеры не дают полноценной картины для достижения успеха, а лишь объясняют качества и характеристики, присущие успешным компаниям. Руководителям просто предлагают копировать то, что делали другие, и верить, что этот курс в конце концов приведет к желаемым результатам.

Но одни только обещания не изменяют парадигму. Да, лично я принимаю эти предпосылки как верные, поскольку мне приходилось наблюдать, как следование принципам, изложенным в этой книге, приводило к успеху. При этом я осознаю, что для того, чтобы принять эти принципы, людям, которые не сталкивались с их положительным влиянием, требуется для начала просто в них поверить. Для многих руководителей, старающихся справиться со сложнейшими современными проблемами, «просто поверить» оказывается слишком сложно.

Вот что говорилось в статье *The Case Against Corporate Social Responsibility* («Дело против социальной корпоративной ответственности») в *The Wall Street Journal* от 23 августа 2010 года:

Могут ли компании оставаться прибыльными, не забывая о благе общества? Да — иногда.

Но идея, что они несут ответственность действовать в интересах общества и способны извлекать из этой деятельности прибыль, в корне ошибочна.

Сегодня крупные корпорации традиционно заявляют, что ведут бизнес не только ради прибыли, но и ради более высокой социальной цели. Они всюду трубят о том, что

производят более здоровые продукты питания или более экономичные автомобили, сберегают энергию и другие ресурсы или каким-то еще способом делают мир лучше. Авторитетные организации, в том числе ООН, стимулируют компании придерживаться подобной стратегии.

Неудивительно, что эта идея обрела столько сторонников, — это весьма выгодная позиция. Можно и рыбку съесть, и в воду не влезть!

К сожалению, это иллюзия, и притом потенциально опасная.

Все просто: когда общественные интересы совпадают с интересами бизнеса, идея корпоративной социальной ответственности оказывается избыточной. Компания, которая старается максимально увеличить прибыль, в конце концов будет автоматически способствовать и повышению общественного благосостояния. В обстоятельствах, когда прибыль и общественное благополучие находятся на разных полюсах, призыв к корпоративной социальной ответственности вряд ли окажется услышан, так как маловероятно, что руководители бизнеса добровольно будут действовать на благо общества вопреки интересам акционеров<sup>9</sup>.

Они и не должны так действовать, если только, как было сказано в статье, деятельность на благо общества не будет одновременно идти на благо корпорации. Но обязательно ли выбирать? Неужели корпоративная ответственность всегда идет вразрез с целями компании? Или есть модель ведения бизнеса, которая бы на практике показала, что самую большую прибыль инвесторам компания приносит, когда действует как ответственный, открытый к сотрудничеству член общества? Существует ли модель, доказывающая, что эти две цели могут дополнять друг друга, а не противоборствовать для



повышения эффективности деятельности, прибыльности и новых возможностей?

Прежде чем объяснять, как действующая механистическая парадигма бизнеса ограничивает нашу способность видеть дальше конфликтующих вариантов, давайте коротко проанализируем саму природу машин. У машины нет иной цели, кроме как производить нечто максимально эффективным способом. Машину не интересует результат как таковой, пока она эффективно его достигает. Машина просто запрограммирована делать то, что ей поручено, и это главная проблема действующей бизнес-парадигмы. Мы позволили корпорациям превратиться в бездумные машины, делающие только то, что им говорят акционеры, рынок, манипуляторы рынка, спекулянты и государственные регуляторы. С 1980-х годов единственная цель большинства корпораций заключалась в максимизации акционерного капитала. И они занимались этим, как машины, с максимальной эффективностью, на которую были способны.

Однако с точки зрения более широкого мировоззрения, когда каждая компания рассматривается как живой организм, очевидно, что достижению лучших результатов способствуют не внешние факторы, а те, что кроются глубоко в самой компании. Каждая компания с момента своего создания обладает «целью существования». Как любое живое существо, она стремится эту цель реализовать и оставить свой след, исполнить свое предназначение, принеся максимальную пользу своим клиентам. Живые организмы, в том числе компании, активно взаимодействуют с окружающей средой. Они осознают, что зависят от нее не меньше, чем окружающая среда зависит от них.

Однажды мне довелось оказаться в Институте Эсален, расположенном в Биг-Сур, очень красивой и малонаселенной

гористой части Калифорнии на побережье Тихого океана. Меня пригласили представить концепцию живой организации группе руководителей института, которые изучали возможность для организации перейти на новый этап. После всех презентаций участники встречи приступили к обсуждению стратегического видения, используя сценарное планирование как инструмент, чтобы определить возможные варианты будущего развития. Это обсуждение было сугубо деловым, в нем не хватало внутренней искры.

Тогда я предложил взглянуть на компанию с точки зрения не логического процесса, а чувства глубокого единения с ее долгой историей — представить Эсален в виде прекрасной женщины, которая многие годы радовала людей своей красотой. А сейчас этой женщине сорок, и она ищет новые способы принести пользу миру, подарить ему то, что у нее накопилось. Она понимает, что в ее жизни наступает новый этап. Мое предложение полностью изменило качество обсуждения и создало новые возможности для движения вперед. Кроме того, оно пробудило любовь руководителей и всех сотрудников Эсален к своей компании, что дало ей шанс на новую жизнь.

Возможность относиться к компании как к живому организму освобождает нас от необъективности, возникающей в результате ограниченности взгляда на компанию как на машину производства. В этом случае мы получаем возможность опираться на широкий спектр дисциплин: от физики, биологии, психологии до разнообразных духовных практик. Мы можем опираться на глубокую вечную мудрость, направляющую нас и помогающую вести эффективную и продуктивную жизнь. Та же самая мудрость может направлять руководителей компаний, желающих приносить пользу своим клиентам и обществу в целом. Что работает для живых существ, сработает и для компании, руководствующейся концепцией живой организации.

## Мудрость проявления

Один из принципов вечной мудрости гласит, что жизнь состоит из пар противоположностей. На каждый взлет приходится падение, на черное — белое. Это проявляется во всем: функции левого полушария дополняются функциями правого, эмоции уравниваются логикой, воображение выступает против фактов, а форма сопоставляется с содержанием.

Стремление человечества понять принципы жизни привело к появлению научного метода, редукционистского подхода физики Ньютона. На его основе Фредерик Тейлор\* выстроил концепцию научной организации труда и менеджмента, которая стала одним из столпов действующей бизнес-парадигмы. С этой точки зрения вещество и энергия существуют отдельно, или, иными словами, физический мир существует отдельно от мира духовного.

Затем появился Эйнштейн со своим знаменитым уравнением  $E = mc^2$ , и все изменилось. Это простое уравнение свидетельствует о том, что вещество и энергия — это не противоположности, а две стороны одной медали. Вещество есть энергия, а энергия есть вещество. Он не создал равенство вещества и энергии — они всегда были равны. Он просто расширил наше мировоззрение и помог увидеть, что концепции, которые раньше считались противоположными, на самом деле взаимно дополняют друг друга.

Чтобы понять, как более эффективно влиять на производство желаемых результатов, сначала нужно осознать, как взаимосвязаны материальный и нематериальный миры: как физический мир проистекает из не выраженной физически

---

\* Фредерик Уинслоу Тейлор (Frederick Winslow Taylor, 1856–1915) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

энергии нематериального мира. Это не нечто новое — это, как и в случае с Эйнштейном, просто расширение нашего мировоззрения, позволяющее разглядеть то, что уже присутствует в нашем мире.

Как уже было сказано ранее, суть жизни в том, что нам постоянно приходится иметь дело с противоположностями: одно не может существовать без другого. Но возьмем две стороны монеты. Разве они противоположности? С позиции редукционизма мы можем видеть лишь одну сторону монеты. Но очевидно, что для существования монеты как таковой у нее должны быть обе стороны. По мере того как мы расширяем нашу картину мира с механистической редукционистской перспективы до органической целостной перспективы, мы начинаем понимать, что вещи, которые казались противоположностями, в действительности дополняют друг друга, что это «две стороны монеты».

Точно так же дополняющие и уравнивающие силы создают нашу жизнь. Жизнь становится отражением их причины и следствия. Без противоположностей не было бы самой жизни. Без науки человек жил бы в мире хаоса. Без духовности он превратился бы в бесчувственную машину, лишенную искусства, красоты и творческой энергии, необходимых для проявления жизни и реализации желаемых результатов. Взлеты — падения, черное — белое, хорошо — плохо, наука — духовность — это все равновесие противоположностей, которое создает единство и полноту жизни.

Точно так же концепция живой организации представляет собой часть эволюционного путешествия. Она вобрала в себя все, что было до нее, и предназначена для того, чтобы расширить наше мировоззрение и показать силы, которые уже существуют и влияют на наши усилия по достижению результатов.

Сама жизнь — это бесконечный процесс создания, в который вовлечены все живые организмы. Создание — это придание чему-либо формы, проявления того, что не было проявлено; форма — из духа, конкретный результат — из области бесконечных возможностей.

Поскольку всё есть энергия, далее попытаемся понять ее природу как основного элемента, источника жизни.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

