

ЖИВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ



ТРАНСФОРМАЦИЯ
БИЗНЕСА НА ПУТИ
К ВЫДАЮЩИМСЯ
РЕЗУЛЬТАТАМ

НОРМАН
ВОЛЬФ

Оглавление

Предисловие	13
Введение	17
Глава 1. Шок для системы	27
Новая парадигма капитализма	31
Созидательные силы	34
Эволюция или смерть	38
Глава 2. Концепция живой организации — секрет жизни	39
Больше чем физика	41
Магия великих компаний	42
Больше чем социальная ответственность	44
Мудрость проявления	49
Глава 3. Все дело в энергии	52
Результаты — это преобразованная энергия	53
Формы энергии	54
Энергетическая структура жизни	56
Человек — это тоже энергия	57
Выбор обеспечивает движение энергии	59
Танец энергии	62
Созидающая энергетическая структура — живая	64
Эволюционное движение энергии	66
Глава 4. Энергия бизнеса	71
Состояние потока	72
Источник всей энергии — люди	78
Глава 5. Показатель прибыли: хороший, плохой, злой	82
Потребность в обратной связи	82
Природа прибыли	84
Глава 6. Радуга внутри	95
Действия — энергия выполнения	96
Взаимоотношения — энергия взаимодействия	98

Глава 7. Синергия — эффект мультипликатора	102
Объяснение эффекта синергии	106
Глава 8. Практический опыт — основной фактор воспринимаемой ценности	114
Восприятие создает прибыль	118
Глава 9. Где скрывается волшебство	120
Контекст: энергия смысла и цели	120
Душа компании	124
Доступ к мудрости	127
То, что можно измерить, можно улучшить	134
Объясняя необъяснимое	135
Все результаты берут начало в поле контекста	137
Танец энергии	138
Все дело в истории	141
Глава 10. Истинная природа бизнеса	146
Бизнес в 3D	146
История успеха	149
Применение модели	150
Действия	152
Взаимоотношения	154
Контекст	155
Глава 11. Объединяя все	159
Новое поле — реализация стратегии	161
Исполнение стратегии 3.0	164
Стратегическое планирование умерло — да здравствует стратегическое исполнение!	170
Начните с компаса!	173
Глубинная цель	175
Миссия	178
Видение будущего	179
Основные ценности	180
Сонастроенность как ключевой фактор	181
Название, текст и музыка	185
Глава 12. Исполнение в реальном времени	187
Система исполнения в реальном времени	187
Все дело во времени	189

Сонастроенность	190
Понимание своего места	193
Что делать?	194
Будьте готовы: будущее наступает	197
Поступательное развитие или инновации — это имеет значение	200
Кто отвечает за изменения?	201
Каков ваш горизонт?	203
Не бросайте слов на ветер	206
Кто это придумал?	207
Ваши убеждения	209
Камера, мотор!	209
Как ваши дела?	211
Кто «командует парадом»?	215
Немного о совете директоров	218
Путь развития	220
Глава 13. Путешествие продолжается	223
Приложение. Бизнес как движущая сила общества	228
Как изменилась репутация капитализма	230
Эволюция бизнеса	233
Ограничения, связанные с мировоззрением	234
Компания как машина	235
Влияние Второй мировой войны	237
Изменение общественного мировоззрения	239
Зарождение гуманистической точки зрения	242
Одного гуманизма недостаточно	252
Вызов для системы управления	260
Литература	262
Примечания	272
Благодарности	276
Об авторе	280

Предисловие

Стоит ли нам начать по-другому относиться к бизнесу, корпорациям и капитализму в XXI веке? Требуется ли новая бизнес-парадигма? В современном мире корпорации, вероятно, наиболее влиятельные институты, и при этом чаще всего к ним относятся с недоверием. Сложилось мнение, что они заинтересованы лишь в максимизации прибыли, что их мало волнуют потребности сотрудников и они только эксплуатируют их труд. В начале XXI века серьезные этические проблемы крупного бизнеса способствовали росту недоверия к корпорациям. Кроме того, все больше людей стали придерживаться мнения, будто что-то не так и с корпорациями, и с капитализмом.

Однако проблема скорее в теориях, которыми мы руководствуемся при принятии решений. Хотя с 1776 года, когда Адам Смит написал «Исследование о природе и причинах богатства народов», экономическая теория шагнула далеко вперед, многие экономисты продолжают использовать промышленные метафоры для объяснения того, как работает экономика. По этой модели бизнес — это машина. Владельцы бизнеса вкладывают в него капитал, труд, землю, а на выходе получают прибыль.

Сегодня основная проблема корпораций и экономики в целом заключается в том, что большинство современных экономистов и бизнес-лидеров по-прежнему опираются на теоретическую модель, которая не признает сложных

взаимосвязей между различными компонентами и динамическими силами, определяющими успех. В XXI веке действующая модель просто не может обеспечить успех.

Для максимальной реализации потенциала бизнеса в современных условиях необходима новая бизнес-парадигма, переход от упрощенных моделей бизнеса как машины к моделям, учитывающим сложность условий существования и взаимозависимость современных корпораций. Сложность и взаимозависимость — это наша реальность, и современные экономические и бизнес-теории должны меняться, чтобы отражать ее.

Концепция *живой организации* (The Living Organization®) — именно такая эволюционная перспектива. Она предлагает абсолютно новый взгляд на то, что представляет собой компания и как она действует. Эта концепция ведет нас к пониманию того, как компании находят в сложности и взаимозависимости возможности для роста и развития. Компания начинает восприниматься как живой организм, взаимодействующий со всеми, кто с ней связан, и это становится частью нашего эволюционного пути к более совершенному обществу. Именно это удивительное открытие я сделал более тридцати лет назад на посту CEO компании Whole Foods Market.

В 1980 году, когда компания была создана, мы руководствовались несколькими простыми принципами и основными идеями и сформировали очень простые бизнес-структуры для реализации этих принципов и идей. Однако по мере роста компании заработал процесс динамичной самоорганизации. Компания и даже ее цель изменялись со временем в силу активного взаимодействия всех заинтересованных сторон между собой и с самой компанией. Именно эта идея активных взаимоотношений компании со всеми заинтересованными лицами (клиентами, сотрудниками, инвесторами, поставщиками

и местным сообществом) подробно отражена в концепции живой организации. Эта концепция помогает понять, как компании Whole Foods Market удастся постоянно обеспечивать успех всем участникам процесса, а также почему ее цель с годами стала более глубокой и сложной.

С перспективы своей концепции мы находим решения многих наших проблем — и связанных с бизнесом, и социальных. Теория бизнеса как машины не подразумевает социальной осознанности или социальной ответственности. Если рассматривать компанию как живой организм, то она приравнивается к остальным членам общества, наделяется социальной и моральной ответственностью перед собой и перед обществом. Машина не способна обучаться и адаптироваться к условиям окружающей среды, тогда как адаптация выражает всю суть живых организмов. Машины занимаются производством, они не вносят инноваций, а живые существа способны мечтать и создавать более органичное будущее.

Каждый успешный CEO или руководитель организации обнаружит на страницах этой книги секреты успеха, которые он уже сам разгадал за время своей работы, но это будет выглядеть иначе. Это не традиционная бизнес-книга, в которой старые управленческие теории пересказаны на новый лад. Она не отвергает традиционные теории, а скорее дополняет и расширяет их.

Эта новая парадигма, развивающаяся на базе многих дисциплин, меняет многое: как мы думаем, как взаимодействуем с сотрудниками, поставщиками, клиентами, инвесторами и местным сообществом. Она стимулирует нас расти, повышать осознанность и развиваться, подобно любому живому существу.

Маленькие дети обычно эгоцентричны, их заботят только собственные потребности и желания. По мере взросления

человек перерастает эгоцентризм: начинает заботиться о других — семье, друзьях, соседях и стране. Способность человека любить простирается еще дальше: он может любить людей других национальностей и вероисповеданий; эта потенциально безграничная любовь может распространяться не только на людей, но и на других живых существ. Это свойство человека — повышение осознанности и радость от наблюдения за процветанием других людей или всего живого.

Концепция живой организации также обладает потенциалом развития осознанности. Я рекомендую всем руководителям компаний — коммерческих, некоммерческих или государственных — овладеть искусством управления на основе этой концепции, чтобы способствовать росту и развитию организации и повышению ее осознанности для более качественного обслуживания клиентов и формирования здорового и органичного общества.

*Джон Маккей,
содиректор Whole Foods Market*