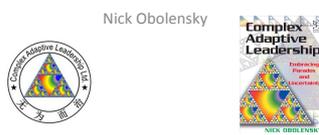


## Вести вперед... Лидерство в будущем

Nick Obolensky



1  
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

### Кто?

Опыт:

- Майор кавалерии, офицер особых войск
- Опытный консультант по стратегии и изменениям
- Директор FTSE 100 компании с 12 000 сотрудниками и программой изменений для 45,000 сотрудников
- Профессор в международных бизнес-школах: LBS, INSEAD, EHL, Nyenrode
- Предприниматель
- Исследователь в : [www.ComplexAdaptiveLeadership.com](http://www.ComplexAdaptiveLeadership.com)

Книги:



2  
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Complex Adaptive Leadership – международное сообщество талантливых профессионалов.



3  
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

### Complex Adaptive Leadership: 2011 – 2014

Подтверждение концепции лидерства в 20+ индустриях, 30+ штатах/странах, 40+ национальностях, 1,500+ руководителях



4  
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

### CAL – интегрированный (составной) подход

**ПОЧЕМУ** лидерство должно меняться?

**КАКЖЕ** принципы должны быть применены в компании для успешной саморегуляции и решения сложных проблем лучше. Быстрее

**КАК** быть более эффективным руководителем/личностью

↓

Вовлеченные команды, больше времени для важных вещей, большие результаты с меньшими усилиями

5  
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

### Содержание семинара

- Три части:
  - Понимание контекста
  - Введение и определение понятий «комплексный» и «сложный»
  - Обзор понятий лидерства и того, что есть лидерство в современном мире



6  
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

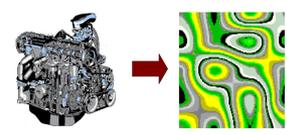
### Времена меняются, контекст радикально меняется, допущения остаются...

7  
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

### И где же решение...??

8  
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

### Как организации справляются?



9  
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

### Такой же тренд наблюдается в науке

**Deterministic certainty** (top) → **Non-deterministic uncertainty** (bottom)

**Classical physics**  
Newtonian and Lagrangian mechanical laws  
Maxwell and Faraday's electromagnetic laws  
Classical laws of thermodynamics

**General Relativity**  
Time is not constant but relative  
Mass and energy are linked  
Space and time are linked and curved

**Quantum Mechanics**  
Non-deterministic nature of matter  
Light is both a wave and a particle  
Uncertainty principle

**Classical mathematics**  
Rigorously defined  
Finite space, attractors  
Continuous  
Evident

**Complexity science**  
Self-organization  
Protocultural system  
Complex Adaptive Systems theory

### Модель Канайвина....

Harvard Business Review

**Комплексный** (Complex):  
П#С (P#C)  
Паттерны (Patterns)  
Малая предсказуемость (Low predictability)  
Плюсы: системный, целостный

**Сложный** (Complex):  
П → С (P → C)  
Анализ (Analysis)  
Одноразовая (One-time)  
Семье - амальгаме - разрознен

**Хаотичный** (Chaotic):  
П ≠ С (P ≠ C)  
Прогнозируемость (Predictability)  
О предсказуемости (On predictability)  
Алгебра - семантический

**Простой** (Simple):  
П#С (P#C)  
Лучшие практики (Best practices)  
SOPs / процессы (SOPs / processes)  
Семье - амальгаме - разрознен

A Leader's Framework for Decision Making  
by Stanley Kubacki and Peter A. Senge

### Модель Канайвина v 2.0

**Высокая предсказуемость** (High predictability):  
Понятная взаимосвязь причин и следствия (Understandable cause and effect)

**Низкая предсказуемость** (Low predictability):  
Неоднозначность взаимосвязи причин и следствия (Ambiguity of cause and effect)

**Простой** (Simple):  
Причина и следствие известны (Cause and effect are known)

**Сложный** (Complex):  
Причина и следствие поддаются анализу (Cause and effect are analyzable)

**Комплексный** (Complex):  
Причина и следствие связаны (Cause and effect are linked)

**Хаотичный** (Chaotic):  
Причина и следствие неопределены (Cause and effect are undefined)

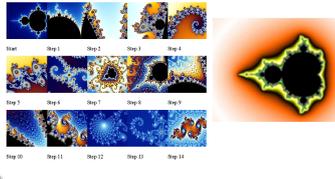
Детерминистический подход (Deterministic approach) → Недетерминистический подход (Indeterministic approach)

### Комплексность

- Наука о сложности – новая наука. «21 век станет веком сложности» – Stephen Hawking
- Много определений, но сложность:
  - Подчиняется нескольким простым правилам
  - Большое количество взаимосвязей – причина и следствие размыты
  - Беспорядочность
- Много уроков вынесено из науки о сложности:
  - Фракталы
  - Попутные переходы
  - Эффект бабочки
  - Самоорганизация
- Исследование CEO компании IBM в 2010 – основные проблемы в управлении сложностью.

1. "Capitalizing on Complexity: Insights from the Chief Executive Officer Study" IBM, 2010  
[www.ibm.com/capitalizingcomplexity](http://www.ibm.com/capitalizingcomplexity)

### Формула Мандельброта

$$Z_{n+1} \approx Z_n^2 + C$$


Step 1, Step 2, Step 3, Step 4, Step 5, Step 6, Step 7, Step 8, Step 9, Step 10, Step 11, Step 12, Step 13, Step 14

### Несколько простых правил.....



- разделение: двигаться, чтобы избежать соединения (скупченности) птиц
- выравнивание: направляться к средней позиции среди местных птиц
- выстраивание связей: двигаться так, чтобы занять среднюю позицию (центр массы) среди местных птиц

Цель.....избежать хищников и сохранить численность

### Сколько займет комплексное задание?

- Представьте, что вы находитесь на теннисном корте с 30 другими людьми, случайно передвигающимися по площадке
- Каждый человек выбирает 2 других людей
- Идентифицировать или подавать знаки выбранным людям не разрешается никаким способом
- Каждый участник выбрал двоих «тайных» участников...
- Теперь участникам необходимо занять позицию в пространстве в равном расстоянии от двоих выбранных «тайных» участников

### Как много времени это займет?

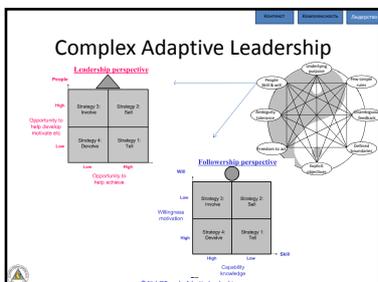
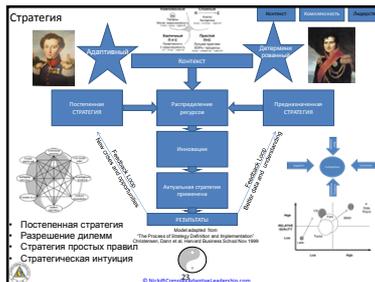
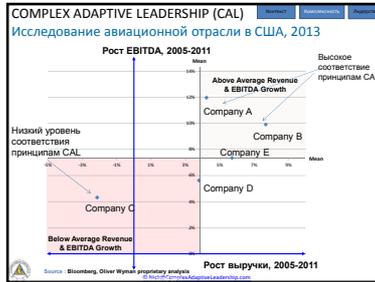


For video see: <http://www.youtube.com/watch?v=410K6K2O3E>

### Почему они смеялись?

- “Что могло бы произойти, если бы мы назначили одного из вас ответственным?”
- Удивительные выводы о лидерстве и сложности.....

Чем с более сложными вещами мы имеем дело, тем **МЕНЕЕ** «традиционное» лидерство необходимо!



Точка лидерства – отпустить и помочь самоорганизовываться не новая идея



....но наука о сложности и математический хаос объясняет ПОЧЕМУ и CAL объясняет КАК...

28  
© 2014 PComplex.com/complexity.com

