## Единство и борьба противоположностей

Вы замечали, что какой вопрос управления ни возьми, сыщется несколько различных подходов!? Вот несколько примеров книг, с диаметрально противоположными идеями:

|  |  |
| --- | --- |
| Дэн Кеннеди. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат | Беверли Кей, Шерон Джордан-Эванс. Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников |
| Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе | Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества |
| Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет… | Фил Розенцвейг. Эффект ореола ...И другие иллюзии, вводящие менеджеров в обман |
| Брайан Трейси. Турбостратегия. 21 способ повысить эффективность бизнеса | Джиллиан Тетт . Проклятие эффективности, или Синдром «шахты» |

Как однажды сказал мой друг и шеф Тим Злотов: «Все простые вопросы уже решены, остались только сложные». Сложность порождается системными эффектами, которые приводят к целому ряду контринтуитивных свойств.

[Предыдущая заметка](https://baguzin.ru/wp/?p=22350)      [Оглавление](https://baguzin.ru/wp/put-menedzhera-kniga/)      Следующая заметка

Наиважнейшее из свойств систем – наличие двух полюсов, между которыми и разворачивается нешуточная битва. В середине 90-х я работал в рекламном бизнесе. Сначала мы издавали одну газету, а когда добавили еще одну, генеральный директор объединил их производство, сохранив самостоятельность редакций. Несколько лет я был начальником производственного отдела. Число изданий росло, и достигло пяти. Когда я ушел в другую компанию, производственный отдел ликвидировали, а сотрудников «раздали» по редакциям. Вот здесь и начинается самое интересное! У меня сохранились хорошие отношения с бывшими коллегами, и когда мы встречались за кружкой пива, я с завидной периодичностью узнавал об очередной реинкарнации производственного отдела, а спустя год-другой – о его расформировании!

Читатели постарше вспомнят первый закон диалектики – закон единства и борьбы противоположностей. Другое воплощение полюсов – инь и ян. Главное – *противоположности* *не могут существовать друг без друга*.



Графическое выражение единства полюсов

Вообще говоря, диалектика на Востоке и Западе зародилась приблизительно одновременно – около 2500 лет тому назад. Но, если на Востоке с тех пор она была главенствующей парадигмой познания, то на Западе пальму первенства перехватила метафизика – способ мышления, рассматривавший вещи и явления как неизменные и независимые друг от друга.

В основе современной интеллектуальной традиции Востока лежат три принципа:

1. Изменчивости: реальность — это процесс изменений; то, что истинно сейчас, вскоре станет неистинным.
2. Противоречивости: противоречивость лежит в основе динамики изменений; противоречивость постоянна, потому что постоянны изменения.
3. Взаимосвязи (или целостности): целое больше совокупности составляющих его частей.

Изменения порождают противоречия, а противоречия порождают изменения. Постоянство изменений и противоречий подразумевает, что обсуждать отдельную составляющую целого бессмысленно, не рассмотрев взаимосвязи ее с другими частями и с предшествующими состояниями реальности. Восточный подход ищет золотую середину между крайностями. Это мироощущение выражено в дзен-буддистском изречении «То, что противоположно великой истине, также является истиной».

Принцип инь–ян выражает взаимосвязь между противопоставленными, но взаимопроникающими силами, которые способны дополнять друг друга, делать друг друга более понятными и создавать такие условия, чтобы одна сила трансформировалась в другую.

Жители Запада считают, что тенденция продолжится. Жители Востока чаще полагают, что тенденция может замедлиться или пойти в обратном направлении. Диалектическая традиция отчасти объясняет, почему жители Востока внимательны к контексту. Если всё постоянно меняется, нужно обращать внимание на обстоятельства, сопровождающие событие. Ведь обстоятельства могут значительно повлиять на событие, что приведет к противоречиям и переменам.

Убежденность западных людей в том, что поведение человека следует приписывать его постоянным качествам, а не ситуационным факторам, — фундаментальная ошибка атрибуции — уходит корнями в метафизику.

Если говорить о менеджменте, целью функционирования организации является постоянное нахождение баланса и гармонии противоположностей. Не существует окончательного выбора, ибо с течением времени баланс может измениться. Организации, которые не усвоили этот урок, и настойчиво придерживаются однажды выбранной стратегии, терпят неудачу.

Как вы думаете, что изображено на картинке? Не читайте дальше, пока не ответите.



Этот рисунок сделал Эдгар Рубин, датский психолог и философ. Если вы видите, и кубок, и две головы в профиль, значит вы увидели картину целиком. Если только что-то одно, значит ваш фокус был точным, но не целостным. Как понять, что перед вами не проблема, которую можно решить, а связанные полярности, которыми следует управлять? Барри Джонсон предлагает ответить на два вопроса:

1. Можно ли назвать сложную ситуацию продолжительной или даже постоянной?
2. Существуют ли в сложной ситуации два взаимозависимых полюса?

Если ответ на оба вопрос «да» – вы столкнулись с полярностями, для управления которыми необходимо учитывать плюсы и минусы обеих альтернатив. Типичная полярность, присущая организациям – «Личность-команда». Отдельные сотрудники или целые группы могут толкать организацию от одной полярности к другой, так как ощущают негативные аспекты текущего полюса, и их привлекают позитивные проявления другого. Для них движение к другому полюсу выглядит, как решением проблемы. Однако, с течением времени негативные проявления вновь обретенного полюса накопятся, и возрастут силы, действующие в направлении старого полюса.

Для эффективного управления полярностями не отрицайте картину мира вашего визави. Искренне признайте ее справедливость. Благодаря этому вы получите возможность расширить собственное представление. Если вам удастся понять точку зрения визави, он охотнее примет предложение посмотреть на ситуацию вашими глазами.

Могу предположить, что вы испытываете на своем рабочем месте влияние хотя бы нескольких полярностей: четкость – гибкость, централизация – децентрализация, планирование – действие, стабильность – изменения, условное уважение (на основе KPI) – безусловное уважение (человек заслуживает уважение самим фактом своего существования), авторитарное управление – управление с привлечением персонала, личная – коллективная ответственность. Теперь вы знаете, что у этих проблем нет решения))

Ричард Нисбетт. Мозгоускорители. Как научиться эффективно мыслить, используя приемы из разных наук. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 320 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=18481>

Барри Джонсон. Управление полярностями. Как решать нерешаемые проблемы. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 256 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=18891>

Андрей Теслинов. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2011. – 284 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=1947>

Сергей Багузин. Управляйте по тенденциям, а не по событиям: <http://baguzin.ru/wp/?p=2123>