

ГЛАВА

2

Как вдохнуть в организацию новую жизнь

Все возвращается на круги своя.

Автор неизвестен*

* «Все возвращается на круги своя» — на самом деле искаженная цитата из Библии. В Ветхом Завете (Книга Екклесиаста, или Проповедника; Екк. 1:6) так сказано о ветре: «Идет ветер к югу и переходит к северу, кружится, кружится на ходу своем, и возвращается ветер на круги свои». *Прим. ред.*

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Дыхание как процесс управления полярностями

Предлагаю проделать эксперимент под моим руководством. Начните медленно и глубоко вдыхать, втягивайте воздух в течение 10 секунд, а затем *задержите дыхание!* Если смотреть на этот процесс как на проблему, имеющую два варианта решения: *либо* вдыхать, *либо* выдыхать, — то получается, я предлагаю вам вполне адекватное решение и вы сделали вдох. Каждый вдох для вас жизненно важен и сначала дает приятные ощущения, но довольно скоро вы начинаете ощущать все минусы этого «решения», ведь в ваших легких образуется слишком много углекислого газа.

Теперь медленно выдыхайте в течение 10 секунд, а затем *задержите дыхание!* Освобождаясь от углекислого газа, вы чувствуете облегчение. Но хотя выдох также неотъемлемая часть дыхания, скоро вы почувствуете все минусы исключительно выдоха: потребуется новая доза кислорода. Сейчас снова вдохните и дышите естественно.

Дилемма «вдох — выдох» — это полярность, и вы не ищете для нее однозначного решения, то есть не пытаетесь выбрать между *вдыханием* и *выдыханием*. Вы управляете этой полярностью, получая выгоды от каждого действия и признавая при этом ограничения как одного, так и второго. Перед нами не статичная

ситуация, а процесс, предполагающий регулярный переход от полюса к полюсу снова и снова. Управление полярностью требует, чтобы мы по очереди выбирали *то* вдох, *то* выдох.

[33]

Дышащая организация

Представьте собрание 20 руководителей высшего звена в компании, где работают приблизительно 2 тыс. сотрудников. Управленцы пытаются договориться относительно направления развития на ближайшие пять лет. В частности, пробуют решить, будет ли их организация, образно выражаясь, вдыхающей *или* выдыхающей.

После непростых переговоров и хитрых политических игр они решают, что именно вдох наиболее перспективен. Крикливое меньшинство, выступающее в пользу выдоха, утверждает, что это огромная ошибка, но неохотно примыкает к единому порыву ограничиться исключительно вдохами.

Все дружно начинают вдыхать, и, когда некоторые уже синеют, меньшинство, раньше выступавшее в поддержку выдоха, восклицает: «А ведь мы предупреждали!» За этим следует перестановка в верхах, и лидер, пропагандирующий одни лишь выдохи, назначается главным по проведению операции спасения. Вдох однозначно был ошибкой; теперь очевидным решением проблемы кажется выдох. Итак, решено: выдох объявляется новой стратегией на ближайшие две пятилетки.

Разумеется, организация остается в таком же плачевном состоянии, как и была, пытаясь реализовать предыдущую стратегию. Трудность не в том, чтобы выбрать между вдохом и выдохом. Оба жизненно необходимы: нужно и вдыхать, и выдыхать. *Загвоздка в восприятии: люди считают, что имеют дело с проблемой, которую можно решить, выбрав одно из двух.*

Эта метафора вполне очевидна, но многие дилеммы, с которыми мы реально сталкиваемся в профессиональной деятельности, не столь просты. Давайте еще раз посмотрим на нашу метафору и поищем в ней идеи, которые помогут разобраться с более сложными вопросами.

Довольно глупо воспринимать дыхание как некую проблему, которую следует решать, выбирая одну из альтернатив. Точно так же глупо относиться к полярностям или дилеммам, возникающим

[34]

на личном, организационном, даже международном уровне: их нельзя решить, выбрав один из вариантов, но ими можно управлять.

Если вы посмотрите на процесс дыхания через призму модели, изображенной на рис. 5, заметите естественное движение через все четыре квадранта по замкнутой петле бесконечного повторения. Понимание этого движения даст возможность лучше им управлять: мы не сомневаемся, что, переходя от вдоха к выдоху, сможем снова вдохнуть на следующем этапе бесконечного цикла. И глупо убеждать себя, что необходимо исключительно вдыхать и вечно оставаться на полюсе вдоха, боясь сделать выдох, потому что потом уже невозможно будет снова вдохнуть. В такой ситуации страх застрять на противоположном полюсе *заставляет оставаться на текущем полюсе навечно. А чем больше вы застреваете в текущем полюсе, тем сильнее испытываете все его недостатки.*

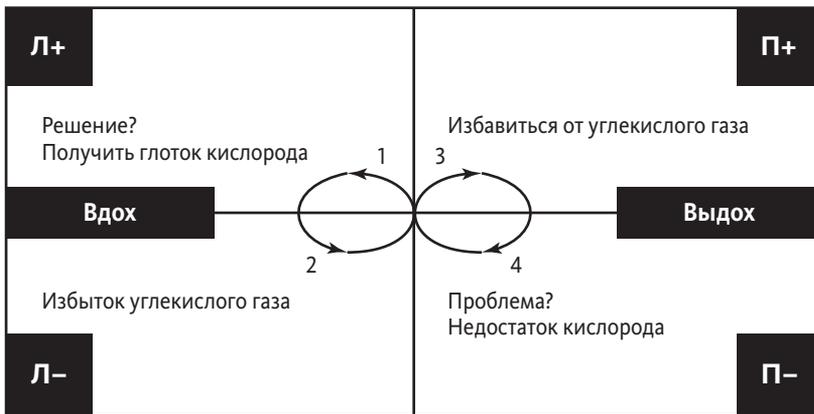


Рис. 5. Процесс дыхания как полярность

Если решение не работает, его признают ошибочным, как в нашей метафоре про дыхание, когда организация решила, что вдыхать неправильно. Вдох воспринимался как решение до тех пор, пока одно лишь поглощение воздуха не перестало работать. Но вдох не был ни решением, ни ошибкой. Он представляет всего лишь один из двух полюсов полярности, которая требует не выбора между вариантами, а управления использованием этих вариантов за счет регулярного чередования вдохов и выдохов.

Между двумя полюсами одной дилеммы действуют парадоксальные отношения. Вдох и выдох — противоположные части единого целого. Одно не может существовать без другого. *Чтобы воспользоваться всеми благами одного полюса, вам также необходимо учитывать и плюсы другого.* Способность вдохнуть значительное количество свежего воздуха требует, чтобы вы сначала сделали максимально сильный выдох. Противоположности парадоксальным образом взаимозависимы. И это справедливо относительно многих полярностей, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. [35]

Продолжая метафору с дыханием, скажем, что работа руководителя заключается в том, чтобы помогать организации дышать. Вы можете вдохнуть в компанию новую жизнь за счет того, что облегчите движение между двумя полюсами ключевых для нее полярностей. Руководитель выведет свою структуру из тупика, в котором компания пытается задержать дыхание из страха перед движением к противоположному полюсу. И это не так уж мало.

Выводы

Мышление в духе «или/или» необходимо расширить и научиться мыслить и в формате «и/и»: это поможет эффективно управлять дилеммами.

Между полюсами одной полярности существует парадоксальная взаимосвязь. Это взаимозависимые противоположности.

Если в какой-то момент мы начинаем считать преимущества одного из полюсов решением проблемы, позже наверняка признаем эту точку зрения ошибочной.

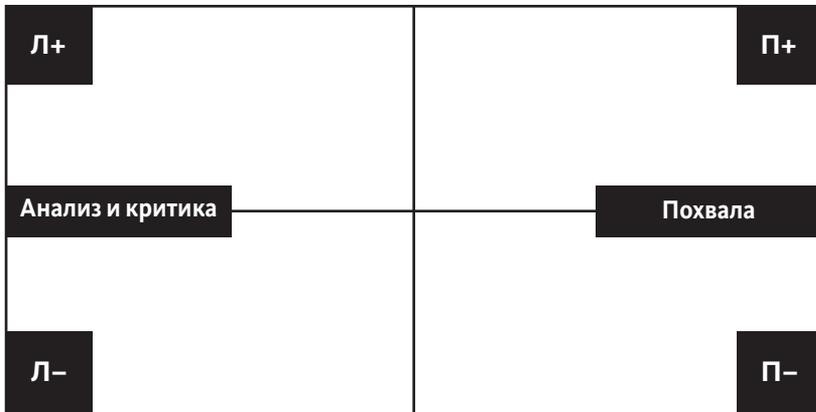
Упражнение

Наставничество посредством критики и похвалы

Вспомните сотрудника или команду, которые у вас в подчинении отвечают за пока не завершенный проект. Одна из основных полярностей, которой вы управляете, анализируя отчеты о проделанной

[36]

ими работе, описывается с помощью следующих полюсов: «**критика**» на одном конце и «**похвала**» на другом. Каковы, по вашему мнению, преимущества (плюсы) от **критики** представленных вам отчетов? Запишите ответы в левом верхнем квадранте карты полярностей (Л+). Каковы негативные последствия (минусы) только **критики** без хотя бы минимального **поощрения**? Запишите ответы в левый нижний квадрант (Л-).



Каковы преимущества (П+) от **похвалы** сотрудников за усилия, которые они демонстрируют продолжительное время? Запишите ответы в правом верхнем квадранте (П+). Каковы негативные последствия от одной лишь **похвалы** и пренебрежения какой бы то ни было **критикой** в адрес сотрудников? Впишите это в правый нижний квадрант (П-).

Люди склонны обращать больше внимания *на критику, чем на похвалу*. И если изменить ситуацию, необходимо одобрять больше и чаще.

При оценке типичной реакции на отчеты сотрудников можно ли сказать, что ваши подчиненные получают критику и похвалу в одинаковом объеме? Нет ли у вас склонности уделять больше внимания одному из полюсов? Если это так и один из них сильно перевешивает, возможно, вы получаете больше минусов этого полюса, чем хотелось бы. Что можно сделать для более эффективного управления этой полярностью? Попробуйте новый подход.