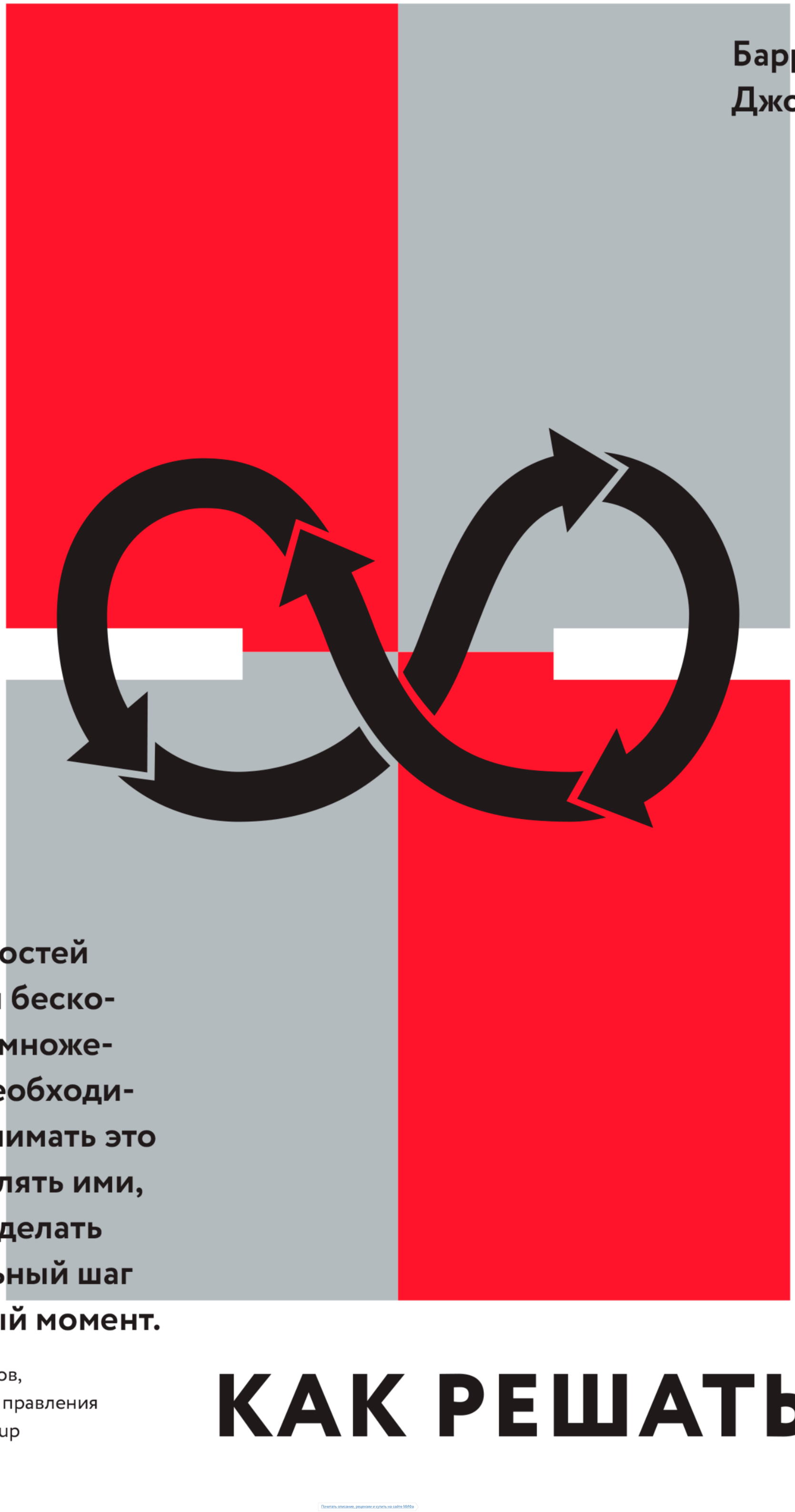
УПРАВЛЕНИЕ ПОЛЯРНОСТЯМИ

Барри Джонсон



Полярностей в жизни бесконечное множество. Необходимо принимать это и управлять ими, чтобы сделать правильный шаг в нужный момент.

Сергей Захаров,
председатель правления
Marathon Group

КАК РЕШАТЬ НЕРЕШАЕМЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Оглавление

Предисловие 6
Polarity Management Associates: наши стратегические цели 9
Введение 11

Глава 1. Командная работа не решит всех проблем 15
Глава 2. Как вдохнуть в организацию новую жизнь 31
Глава 3. Непонятый лидер 37
Глава 4. Быть правым проще простого 49
Глава 5. Крестовые походы и сохранение традиций 59
Глава 6. Проблема, которую нужно решить, или полярность, которой следует управлять 83
Глава 7. Как выглядит хорошо управляемая полярность 101
Глава 8. Конфликт между двумя подразделениями 121
Глава 9. Действия 131
Приложение 139
Раздел А. Как работают с изменениями владелец и наемный менеджер 143
Раздел Б. Жесткость — справедливость в рабочей среде 157
Раздел В. Управление с вовлечением коллектива и связанные с этим проблемы 173
Раздел Г. Преимущества стресса и спокойствия 189
Раздел Д. Полярности общего характера 197
Раздел Е. Ценности — искусство и наука управления полярностями 213
Раздел Ж. Капитализм и социализм не решение и не ошибка 235

Перечень полярностей 249
Ресурсы 252

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Предисловие

Перефразируя известное выражение, все успешные компании похожи друг на друга, каждая неуспешная компания неуспешна по-своему. Наверное, это утверждение не может претендовать на универсальность, но подтверждается большим количеством примеров из жизни, когда успешные бизнесы теряли динамику и проигрывали борьбу конкурентам. Анализируя такие кейсы, мы пытаемся понять, какое решение оказалось ошибочным (и в каждом конкретном случае оно будет своим).

Означает ли это, что не существует универсального подхода или методологии принятия «правильных» решений? Стоит ли следовать однажды принятому решению, пусть и неидеальному? Можно ли разложить любую ситуацию на конечное число базовых задач, каждая из которых допускает простое бинарное решение (да или нет, черное или белое)?

«Решение» или «вопрос» — понятия, с которыми мы сталкиваемся ежедневно как в бизнесе, так и в личной жизни. Психологически мы стремимся к упорядоченности, определенности, потому пытаемся найти конечный ответ на все вопросы. В состоянии «нерешенности» мы теряем контроль над процессами, что приводит к стрессу, нервозности, неуверенности и, в конечном счете, равнодушию или негативному настрою.

По мнению Барри Джонсона, мы часто путаем понятия «вопрос» и «дилемма». В первом случае однозначный ответ существует и его можно найти. Во втором мы должны признать наличие полюсов, то есть противоположных состояний, которые находятся в тесной взаимосвязи и каждое из которых имеет свои плюсы и минусы. Это и есть полярность, или проблема, не имеющая решения. Она требует особого подхода, который, по Джонсону, состоит в управлении

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

разными полюсами. При этом исключается необходимость выбирать один из них. Полярность предполагает постоянную смену акцентов и фокуса, возможность или даже необходимость корректировать курс с учетом меняющихся целей и обстоятельств.

Итак, нам следует научиться распознавать полярности и отличать их от проблем, у которых есть «одноразовое» решение. Проблема существует во времени и ограничена им, она элемент процесса и имеет конечную точку. Полярность же — это живой непрекращающийся процесс, и конфигурация его полюсов отвечает конкретным вызовам текущего дня. В качестве иллюстрации приведу пример из своей практики. В какой-то момент мы поняли, что нам необходимо создать собственную аптечную сеть. Перед нами возникла дилемма: органический рост или приобретение существующих игроков рынка. Определив для себя плюсы и минусы обеих опций, мы сделали ставку на первый вариант. Договорившись с продуктовым ретейлером об открытии аптек на его площадях, мы, казалось бы, сделали однозначный выбор. Однако означает ли это, что мы никогда не будем рассматривать возможность приобретения аптечных сетей? Разумеется, нет. Изначально мы руководствовались плюсами полюса «органический рост»: единообразие процессов и отсутствие необходимости интеграции, создание собственной корпоративной культуры, отсутствие рисков предыдущих периодов. При этом мы осознавали, что на определенном этапе нам не избежать минусов этого полюса, например роста конкуренции. Нам остается принимать эту полярность и управлять ею, чтобы быть готовыми к правильному шагу в нужный момент.

Примеров полярностей в нашей жизни бесконечное множество. На мой взгляд, их гораздо больше, чем «одноразовых» проблем. Эта книга не даст волшебных ответов на все вопросы, которые возникают перед нами. Однако, прочитав ее, вы окончательно убедитесь, что не на каждый вопрос можно дать однозначный ответ. Изменчивость окружающего мира — норма, которую нужно принимать, как это сделал норвежец Руаль Амундсен, всю свою жизнь готовившийся к покорению Северного полюса, а вошедший в историю как первооткрыватель полюса Южного.

Сергей Захаров,
председатель правления Marathon Group

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Посвящается Дане,
с благодарностью

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Polarity Management Associates: наши стратегические цели

Цель № 1

Улучшить качество жизни на планете, помогая людям, семьям, организациям и государствам выявлять не имеющие решения проблемы и управлять ими (управлять полярностями).

Ценности

Привести в порядок планету. Мы хотим, чтобы после работы с отдельными людьми и целыми организациями жизнь менялась к лучшему и для них, и для нас.

Найти способ. Если организация всерьез решила освоить принципы управления полярностями, мы готовы в сотрудничестве с ней найти способ рассказать об этом как можно подробнее и научить применять этот подход. Мы поддерживаем любое некоммерческое использование модели управления полярностями за счет участия в финансировании Института управления полярностями.

Поддерживать разнообразие. Структура нашей организации, ее политика и процедуры основаны на твердом убеждении, что разнообразие естественно и полезно. Мы верим, что каждый человек или организация по-своему уникальны, хотя все в этом мире взаимосвязано.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Цель № 2

Оказывать личную и финансовую поддержку тем, кто вносит свой вклад в достижение цели № 1.

Ценности

Всем партнерам мы даем торжественные обещания.

— Стимулировать и поддерживать их инициативу, творческие порывы и стремление к развитию: *«Дерзайте!»*
— Давать возможность влиять на решения, которые касаются их напрямую, обеспечивая свободный доступ ко всей актуальной информации: *«Берите ответственность!»*
— Поддерживать ощущение сопричастности к деятельности Института управления полярностями: *«Здесь вам рады!»*

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Введение

И на работе, и дома возникают очень сложные ситуации. С некоторыми трудностями реально справиться при наличии денег или времени, но иногда мы не можем найти выход, независимо от того, какие ресурсы у нас имеются.

Прекращайте решать нерешаемое и вместо этого учитесь управлять процессами, лежащими в основе таких проблем. Этому и посвящена моя книга.

Текущая тенденция — полярности, которыми можно управлять

Многое из того, что происходит в сфере бизнеса, — не проблемы, от которых необходимо избавляться, а полярности, которыми нужно управлять. Для того чтобы улучшить положение дел в компании, мы пытаемся изменить способ мышления. Очень популярно переходить:

- от равнодушия и пренебрежения к ориентированности на клиента;
- от индивидуального к коллективному;
- от соперничества к сотрудничеству;
- от централизации к децентрализации;
- от пренебрежения качеством к ориентации на высокое качество;
- от жестких структур к гибким связям;
- от автократии к вовлечению сотрудников в управление компанией.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Часто эти «переходы» повышают эффективность организации и даже помогают ей выжить. Однако нельзя воспринимать их как методы решения проблем. Ведь мы называем проблемой нечто, от чего хотим избавиться раз и навсегда, а в качестве решения рассматриваем все, чего стремимся достичь. Например, мы говорим: «Нам следует уйти *от проблемы* централизации и *решить ее* с помощью децентрализации».

Я предлагаю рассматривать эти тенденции как взаимосвязанные альтернативы, находящиеся на противоположных полюсах одной и той же ситуации, или полярности, от которых нельзя избавиться и которыми нужно управлять. Умение решать проблемы, да и просто видеть происходящее в категории «проблема — решение» незаменимо в борьбе с конкретными неприятностями. Но если речь идет о полярности, оно будет только мешать.

Парадигма под названием «управление полярностями» дополняет ваши навыки решения проблем. Вообще-то, вы и так всю жизнь управляете полярностями, с большим или меньшим успехом. Эта книга поможет вам развить свое умение. Я предложу модель и принципы, которые станут альтернативой стандартным способам преодоления трудностей.

Полярности, которыми нам приходится управлять, — это противоположные, но взаимосвязанные явления. Из-за того, что полюса полярностей взаимозависимы, нельзя выбрать один из них в качестве решения, а о втором навсегда забыть. Цель управления полярностями как раз в том, чтобы взять лучшее от обоих полюсов, оставив в стороне их недостатки.

К примеру, мы регулярно отправляем на обучение менеджеров среднего звена, потому что они подходят к возникающим в ходе работы трудностям чересчур строго (это кажется нам проблемой), а нужно, чтобы они стали более гибкими (возможное решение). Но менеджеры часто сопротивляются и не хотят меняться, так как считают свое твердое поведение вполне разумным: они привыкли ценить четкость *и* ясность, а умение приспосабливаться, которого от них ждут, считают проявлением слабохарактерности. Гибкость далеко не всегда становится решением: лидеру необходимо владеть самыми разными качествами. Здесь нет проблемы, которую нужно снять раз и навсегда. Это полярность, которой следует управлять.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Возникают новые вопросы: «Как добиться адекватной прозрачности и четкости, не теряя гибкости?» и «Как обеспечить адекватную гибкость, не становясь мягкотелым и бесхребетным?».

Но эти вопросы появляются, только когда мы перестаем смотреть на ситуацию привычно узко: *менеджер, не обладающий достаточной гибкостью*, становится проблемой, которая якобы решается, когда этот *специалист осваивает более гибкие подходы и учится действовать* в ситуации неопределенности. Предлагаемая мной модель позволяет видеть картину более целостно и формулировать более мудрый взгляд на ситуацию, не допуская скороспелых решений.

Все руководители в той или иной степени управляют дилеммой «четкость — гибкость». Ее нужно принять как данность и не пытаться решить. Сталкиваясь с полярностями, мы должны думать не о том, стоит ли ими управлять, а о том, как делать это *максимально эффективно*.

Навыки управления полярностями сделают вас более эффективным лидером

Вы научитесь отличать проблемы, которые можно решить, от затруднений, с которыми нельзя справиться. Также вы отработаете умение управлять нерешаемыми проблемами, которые я и называю *дилеммами*, или *полярностями*.

Ваша эффективность возрастет, потому что вы:

— сэкономите время и силы, когда перестанете заниматься нерешаемыми проблемами;
— начнете лучше понимать причины сопротивления изменениям, которые пытаетесь реализовать в своей организации;
— станете эффективнее вести переговоры с теми, кто выступает против ваших нововведений;
— сумеете результативнее общаться с теми, кто предлагает новации, которые вы не хотите поддерживать и внедрять;
— научитесь быть незаменимым нейтральным посредником. Это особенно ценно в конфликтах, когда две противоборствующие группы застревают на противоположных

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

полюсах, пытаясь работать с полярностью как с проблемой, которая требует решения;

— сможете предвосхищать и минимизировать проблемы, связанные с неумелым управлением дилеммами, или полярностями;

— будете увереннее принимать решения, особенно когда важно выбрать оба варианта, которые на первый взгляд кажутся взаимоисключающими.

Получился довольно внушительный список. В первой главе мы обсудим актуальную для всех руководителей дилемму «личность — команда». На ее примере я познакомлю вас с принципами управления полярностями.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ