

**ТЕМА 1**

**ФИЛОСОФИЯ**

**РАЗВИВАЮЩИХ ПЕРЕМЕН**

Развитие бизнеса - это  
изменение соотношений  
полярных СВОЙСТВ –

свойство *ПОЛЯРНОСТИ*

## *Принцип полярности для бизнеса:*

- Противоположности разного рода – это резерв руководителя;
- Нельзя чтобы в компании было создано, что-либо со свойствами, лишенными своих «дополнений»; ...ничто не возникает без противоположного: единодушие без предательства, смех без слез, прорыв без потерь, *лидерство без аутсайдеров.*
- Природа управления альтернативна.

## *Следствия принципа полярности:*

- переменны — это игра соотношения полярных свойств (которая происходит по причине принципа активности);
- расстаньтесь с надеждой на то, что какое-то изменение может продолжаться в начатом направлении всегда.

**Принцип активности** – развитие происходит благодаря чьей-то активности, которая при этом непрерывно тратится.

## **Принципы активности для бизнеса:**

- Нельзя сделать в компании что-либо раз и навсегда! Организационная структура, которую директора тщательно выстраивали под задачи бизнеса, однажды станет неадекватной этим задачам. Отношения между сотрудниками когда-то ухудшатся. Без вмешательства, без добавления энергии культура компании когда-то перестанет помогать «склеивать» ее разрозненные части, готовьтесь! Можно оставить что-либо без управления, без добавления порций энергии лишь условно, лишь на какое-то время.
- Бессмысленно управлять процессами – они пусты без оживляющей силы. Управляй интересами людей – процессы возникнут.
- В активность людей природа заложила естественную энергетику. Ее нужно освободить и придавать ей направление, иначе она потратится на «обогрев» окружения. Если не вы ее используете, то кто-то другой или что-то другое – все должно куда-то деваться.

# *Принципы активности для бизнеса* *(продолжение):*

- Вовлекай людей в управление. Расширяй каналы коммуникации, делегируй полномочия, управляй приверженностью и лояльностью персонала, поддерживай справедливость, поглаживай и поощряй – это освобождает активности. Как следствие – это сдерживает то самое «сдувание» активности персонала, которое ускоряется в наши дни. Освобождающуюся при таком управлении активность разного рода можно использовать. Возникший интерес, возбужденная эмоция, желание – это ресурс, горка, по которой можно «съехать».
- Ускоряй процессы «размораживания» команд, реагирования на перемены, обновления деятельности и прочее. Делается это относительно несложно регулярным, ритмичным, экономичным «раскачиванием», приучением людей к переменам. Зато отдача от этого раскачивания огромная – снижаются затраты на «разогрев» персонала. Именно этим свойством сильны компании с проектной культурой, в них каждый сотрудник приучается одновременно работать и жить в нескольких проектах, отчего переключение с одной деятельности на другую происходит почти беззатратно.

# Принципы активности для бизнеса

## (продолжение):

- Приставляй чудаков к сложным ситуациям с непросчитываемыми, нелинейными свойствами. То есть людей с такими же нелинейными свойствами – они скорее разрешат проблемы. Чудаки как личностные «многополярники» легче, естественнее состыковываются со сложными задачами. И напротив, не подпускай их к задачам простым. Не создавай лишние барьеры энергообмену между людьми и ситуациями.
- Конкуренция ускоряет динамику и, как следствие, растрчивает, истощает среду. Она уместна в малых формах или в сочетании с покоем. Ради освобождения каналов энергии стоит разнообразить практику подчиненных, сотрудников. *Сильнейшие энергетические барьеры – наши представления о чем бы то ни было. Освобождение от застывших ментальных моделей высвобождает мощную энергию.*
- Задействуй в людях энергию разных планов – эмоциональную, физическую, интеллектуальную, духовную, душевную... всю, какая только есть. Ее много не востребованной и, стало быть, тратящейся в обогрев.
- Не оставляй начатое без энергии своей души.



## *Принципы активности для бизнеса* *(продолжение):*

- В период ускоряющихся перемен бессмысленно поддерживать «холодные» отношения как бы «впрок». Энергию надо концентрировать и тратить на актуальное.
- Предпринимательская компания сегодня переигрывает компании с отлаженными бизнес-процессами. Выигрывает та культура, которая сверху донизу организована для непрерывного улучшения (подкачки) деятельности. Такая культура активнее других.

**Принцип предела – переменны имеют  
предел. Революция всегда заканчивается  
контрреволюцией.**

## *Принцип предельности для бизнеса:*

- Не доводите ситуацию до пределов ее свойств, чтобы не разрушить
- Верно и обратное: приближайте пределы, если это нужно. Если надо разрушить какую-то деструктивную деятельность или команду, какие-то тягостные отношения и прочее – ведите их в предельную зону. Там они разрушатся сами. Оцените красоту метода – не надо предпринимать громких радикальных мер. Достаточно лишь продолжить перемены в том направлении, куда они шли.
- Продолжай продолжения, выводи «противника» в предельную зону его свойств. Он силен и окружен славой – это опасно для него. Достаточно сделать еще шаг в сторону славы, как она разворачивается против нас.

## *Принцип предельности для бизнеса* *(продолжение):*

- В управлении конфликтами возможно три исхода: «победитель – побежденный», «победитель – победитель» и «побежденный – побежденный». В последнем случае каждая из сторон пытается поставить собственные интересы выше противоположных и в этом устремлении превышает границы допустимого предела... далее разрыв отношений, потеря целостности, развод и девичья фамилия.
- Всем известно – на начальника кричать нельзя и опасно. Но плюнуть в его портрет, специально для этого приготовленный, как в некоторых японских компаниях, можно. Тогда мы не достигаем предела чрезмерного запрета.
- Позвольте существовать небольшому беспорядку там, где идеальный порядок. Тогда вы, скорее всего, не попадете под действие закона, который в управленческой практике звучит угрожающе: в компании, где отлажено до мелочей, дела идут еще хуже, когда что-то пошло не так!

Под тенденцией изменений надо понимать направление перемен в ближайшем будущем, тех перемен, которые определяются активными факторами):

- активность, идущая от растраты некоего ресурса;
- полярность – как объективный «коридор» свойств;
- предельность – как закон, по которому приближение к любой из границ свойств запрещается природой ради продолжения жизни; чем ближе явление к границе, тем сильнее тенденция, направленная противоположно явлению

## *Тенденции для бизнеса:*

- Тенденции — это «тонкое». Ловите «тонкие» сигналы! Это означает – *двигайтесь не по состояниям, а по скоростям, или не по скоростям, а по ускорениям.* Когда еще ничего не происходит рядом с вами, но ускорение перемен чуть изменилось, значит пора выступать.
- «Успешную команду надо продать». Тезис этот уже бродит в риторике менеджмента, но теперь попятно почему. После победы команда слаба. Лучше набрать новую из проигравших вчера – они запрограммированы на подъем.
- Сила действия равна силе противодействия – это из классической физики. В диалектике бизнеса это может звучать так: чем мощнее ваши усилия по проведению изменений в организации, тем мощнее сопротивление им. Только больные люди с ослабленными инстинктами не сопротивляются переменам. Поэтому не стоит реализовывать перемены прямо, что называется «в лоб». Их нужно проводить «сбоку». Тонкое побеждает плотное.

## *Тенденции для бизнеса:*

- Не гони! Жди созревших причин для действий, жди обострения тенденций. Позволяя неудобной для вас ситуации развиваться до предельного состояния, вы облегчаете себе успешный переход к улучшениям.
- Когда дебиторка превратилась в невозвратную, делать что-либо уже поздно.

## *Как дышит бизнес?*

Примерно дважды в год персонал засыпает и просыпается. ...это связано с возбуждением интереса к жизни, который возникает у руководителя, но не только с ним. Финансовый год готовится, начинается, длится и заканчивается.



# *Ритм для бизнеса:*

- Лао-цзы: «Мудрый не беспокоится ни о чем, поскольку он устал беспокоиться, и потому он не страдает от несчастий и бед»
- *Смена состояний организации на противоположные – объективное свойство развития.* Если это принять как закономерность, то можно рассматривать взлеты и падения организации не как удачи и неудачи, а как учителей. Это наиболее сильная позиция сознания.
- *Можно подбирать ритмы для персонала компании.* Ритмы деятельности персонала определяются заданиями, которые мы даем подчиненным, их мощностью и темпом подачи.
- *Можно подбирать и создавать нужные вам ритмы для своих партнеров.* Не это ли сделали японские менеджеры, перейдя к логике поставок «канбан»?
- *Можно и нужно создавать ритмы для клиентов.* Мы говорим о ритмах интереса к продуктам и компании. Держать внимание к своей компании непрерывно не стоит, да и невозможно – это очень затратно. Маркетинг должен быть пульсирующим!
- *Ритмами можно создавать резонансы или гасить ненужную активность в компании.*
- *Диалектически ориентированное мышление, опирающееся на ритм как на закономерность, ждет спокойно там, где другое мышление волнуется, следуя за событиями.*

*Принцип гармонии* – это правило природы, согласно которому в любом естественном процессе существует некая норма, к которой стремятся сойтись его свойства. ...гармония есть некое особенное, уравновешенное отношение противоположностей.

## *Гармония для бизнеса:*

- Ищите правильное поведение между полюсами. Управленческое решение, опирающееся на гармоничное соотношение противоположностей, освобождает руководителя от забот контроля и беспокойства, поскольку здесь без нас начинают работать благодатные силы гармонии.
- Используйте тенденции «равновесия». Это те силы, которые стремятся вернуть ситуацию в норму. «Золотая середина» стягивает крайние значения, крайние события и состояния к равновесию. Не мешайте этой работе гармонии там, где вы нуждаетесь в покое. Все ж правда: «дело, пущенное на самотек, первым достигает цели»!
- Закон гармонии тотально несет в себе шанс на выход из любого положения дел. Достаточно отпустить ситуацию, зашедшую и тупик, как она возвращается к норме. Вы скажете – это не та норма, которую желали мы! Возможно, но природа знает лучше нас! Оцените главное – выход из трудностей всегда есть! Он рядом! И он «шире», чем вход.

## *Гармония для бизнеса (продолжение):*

- Усталость – благо, поскольку она дает обновление организму. За усталостью непременно последует сон и новая активность.
- Мы можем заниматься чем-то с хорошей отдачей лишь при условии, что в других сферах нашей жизни многое уравновешено, например отношения с близким человеком, с детьми, с друзьями, решены квартирные вопросы, успокоена душа. Это означает, что гармония и благодать нужны нам не просто сами по себе, а для чего-то другого.
- Там, где хочется порядка, создайте противоположности. Их естественная игра обязательно когда-то сведется к гармоничному соотношению. «Противоположности вносят в мир гармонию, не нарушая порядка».
- Там, где нужны развивающие силы, избегайте гармонии. Для развития нужно покинуть зону комфорта, выйти за пределы благодати. По-настоящему мы развиваемся, только когда спотыкаемся и падаем, не правда ли? Очень верно эту жесткую логику развития и восхождения показал Лев Николаевич Толстой: «От греха страдание. От страдания – разумение. От разумения – любовь».

## *Гармония для бизнеса (продолжение):*

- «Когда побеждены Движение и Инерция, торжествует Гармония. Когда побеждены Гармония и Инерция, тогда берет верх Движение, а когда побеждены Движение и Гармония, тогда воцаряется Инерция». Выбирайте – что для вас важнее сейчас!
- «Чем сильнее попытки развести противоположности, тем больше их власть». Размах противоречий влечет за собой расширение зоны гармонии – это можно и нужно использовать. Там, где область благополучия чрезвычайно узка, попробуйте расширить границы противоположного.
- Лао-Цзы: «Великое достижение не лучше увечья, ведь его нужно все время тренировать, чтоб оно не испортилось. Великая прибыль не лучше убытка, ведь ее нужно все время поддерживать, чтоб она не иссякла. Великая правда не лучше лжи. Великое мастерство не лучше неумения. Великая речь не лучше заикания».

## *Уроки асимметрии*

- **Заблуждение №1** — «то, что мы видим, так и есть в действительности». Это заблуждение происходит по причине того, что мы видим всегда только «правое» или «левое», о целом можем лишь помыслить. Мудрость руководителя в том и состоит, чтобы, наблюдая «левое», тут же помыслить «правое» и управлять сообразно целому.

## *Уроки асимметрии*

**Заблуждение №2** — «то, что мы делаем, так и есть в действительности». Это заблуждение происходит по причине того, что никто не может сделать ничего такого, что не дало бы вместе с ожидаемым результатом и противоположного. Никогда не бывает так, чтобы в результате наших действий получался продукт, лишенный полярных свойств. ...у нас была цель, мы к ней шли, мы ее достигли. А то, что при этом непременно достигнуты и те цели, которые мы не ставили... стоит ли об этом?

## *Уроки асимметрии*

**Заблуждение №3** — «в природе все уравновешено». Согласно принципу асимметрии, жизнь — это нарушенное равновесие. Живя, мы имеем дело лишь с одной наиболее выпуклой и, говорят бывалые, не с самой лучшей ее стороной. Но медленно движемся к другой... Правда, многие замечают, что скорость этого движения увеличивается. Нам следует непрерывно заниматься нарушением симметрии там, где мы желаем продолжения процессов.



## *Уроки асимметрии*

- **Заблуждение №4** — «так случилось». Когда для объяснения происходящего мы выбираем категорию «так случилось», то это означает, что мы не видели причинно-следственную асимметрию.