

# Часть I

## ПРОЦЕСС: ВЫПУЩЕННАЯ НА ВОЛЮ СИЛА ПАРАДОКСА

### Глава 1. Парадоксальное мышление: что это такое и как им пользоваться?

Подтверждением выдающегося ума является его способность одновременно удерживать в сознании две противоположные идеи и нормально функционировать.

*Ф. Скотт Фицджеральд. Крушение*

Мой новый клиент многое поставил на кон. Прошли те золотые деньки, когда такие компании, как его собственная, могли сохранять статус-кво и получать прибыль. Компания ощущала недостаток в деньгах, а владелец — явную необходимость внести в работу изменения, которые вызвали бы немедленный скачок прибыли.

Нашу первую встречу он начал с истории, которую я слышала много раз: «Мы боремся. Нам нужно сократить расходы, но, если мы не будем инвестировать, компания погибнет».

«Давайте посмотрим на вашу проблему под другим углом, — предложила я. — Нет такого закона, в котором говорилось бы, что вы должны сократить расходы *или* инвестировать в развитие компании, не правда ли?»

Он рассмеялся: «Ну разве что законы бизнеса».

Я ответила, что такие законы просто необходимо нарушать. А затем слева на листке бумаги написала «уменьшить расходы», а «инвестировать в развитие» — справа. Между этими фразами я добавила союз «и».

Уменьшить расходы *и* инвестировать в развитие.

«Разве это возможно?» — удивился клиент.

«Вот над этим мы и подумаем!»

Добро пожаловать в мир парадоксального мышления.

## ЯСНОСТЬ И ПРЕИМУЩЕСТВА

Парадоксальное мышление — это мышление в стиле «и». Это мышление выявляет пары противоположностей и определяет их взаимозависимость относительно главной цели. В предыдущем примере мы имели дело с парой противоположностей «уменьшить расходы *и* инвестировать в развитие». Эти противоположности взаимозависимы, потому что обе исключительно важны для достижения цели — процветания организации. Неспособность управлять этой парой противоположностей может привести к тому, что компания уйдет из бизнеса, либо в лучшем случае ее дела медленно пойдут на спад.

**Парадоксальное мышление делает возможным сбалансированное управление конфликтующими задачами.** Компания хочет прославиться своими инновациями, в то время как клиенты ценят ее за стабильность, а также гарантировать акционерам хороший доход в краткосрочной перспективе и одновременно обеспечить себе здоровье в перспективе долгосрочной.

Даже на этих двух примерах легко увидеть, каким образом неудачное управление важной парой противоположностей заставляет компанию буксовать на месте, а иногда и приводит к краху.

Вооружившись уважением к парадоксу, мы расстаемся с извечной привычкой видеть конфликтующие потребности по отдельности и удовлетворять одну за счет другой. Парадоксальное

мышление отвергает известную аксиому, согласно которой один вариант решения всегда предпочтительнее другого, так как правильным может быть только один. Организации не в состоянии полностью раскрыть свой потенциал, все время делая выбор. Страдают их прибыли, моральный дух и способность к инновациям. Известный драматург Джордж Бернард Шоу на вопрос о том, что необходимо для прогресса, ответил так: «Разумный человек приспосабливается к миру; неразумный человек упорно пытается приспособить мир к себе. Таким образом, прогресс зависит от неразумных людей»<sup>7</sup>.

Парадоксальное мышление дополняет тот тип мышления, который многие считают естественным. Поэтому если вы, например, привыкли мыслить линейно, то, прочитав эту книгу, вы не научитесь в один момент мыслить парадоксами. Вот как «линейный мыслитель» считает нужным управлять продуктивностью сотрудников: «Сначала я укажу на недостатки работника, а потом похвалю его за достижения». Решение же проблемы управления заключается в том, чтобы сочетать критику и награду, — однако возможность их сочетания понятна далеко не каждому.

К линейным шаблонам парадоксальное мышление добавляет еще один способ взглянуть на альтернативы и результаты. Это значит, что противоположные потребности в критике и вознаграждении следует считать связанными и необходимыми для достижения цели — эффективного управления продуктивностью работников. Иначе говоря, парадоксальное мышление добавляет еще один уровень понимания проблемы, способов ее решения и получения желаемого исхода событий. В нашем примере как только «линейный мыслитель» увидит связь между критикой и вознаграждением и будет сознательно управлять и тем и другим для повышения продуктивности сотрудника, он создаст благоприятную среду для более быстрых изменений поведения работников, поможет им подняться на качественно новый уровень продуктивности. Когда парадоксальное мышление станет частью вашей стратегии решения проблем, появится еще одно преимущество. Вы сами ощутите, когда слишком сильно сосредоточились на одном полюсе в ущерб другому.

Это поможет вам всегда быть сбалансированным. В ситуации управления продуктивностью работников вам, вполне возможно, захочется сосредоточиться на вознаграждении больше, чем на критике. Если вы будете делать это осознанно и не упускать из виду конечный результат своих действий, это поможет вам в будущем. Но если вы не осознаете, что делаете упор на вознаграждении в ущерб критике, то вы лишь создаете проблемы для самого себя.

## ПАРАДОКС НА ЯЗЫКЕ БИЗНЕСА

Многие концепции, имеющие отношение к бизнесу, предполагают взаимоисключающие потребности. Например, работа с клиентами подразумевает «проталкивание» какой-либо услуги покупателю и «вытаскивание» его собственных потребностей и желаний.

Переговоры с целью заключения контракта обычно включают в себя двойственные требования: слушать/обращать внимание *и* говорить/требовать внимания. Однако есть два элемента, которые стоят особняком и воплощают в себе множество важных парадоксов. Это инновации и руководство (лидерство).

В контексте бизнеса инновации затрагивают воображение *и* логику с упором на то, что является отличным, *а* что — хорошо знакомым, что практично, *а* что кажется невероятным, а также другие взаимозависимые противоположности. Майкл Добсон, автор множества книг, в том числе «Креативный прожект-менеджмент» (*Creative Project Management*), рассказал мне историю об инновациях, относящуюся к самому началу его карьеры:

«Однажды мы с боссом были на ярмарке игрушек в поисках нового будущего хита продаж. Тот год ознаменовала повальная мода на игрушки *Cabbage Patch Kids*. Мы стояли в выставочном зале одного из гонконгских импортеров, который продавал игрушки *Broccoli Patch Kids*. Это была ужасная подделка. Я отпустил несколько пренебрежительных замечаний, на что в ответ босс заметил: “Ты должен понимать, что

плохо не то, что это подделка. Это некачественная подделка. На этой выставке есть великолепная подделка *Cabbage Patch*. Посмотрим, сможешь ли ты найти ее”. Я смотрел по сторонам несколько часов и не нашел ничего, что отвечало бы описанию моего босса. В конце дня он спросил меня: “В чем фокус с *Cabbage Patch*?” — “Они становятся вашими «приемными детьми”. — “Кого еще ты можешь «усыновить?»” Это была великолепная подсказка. Блестящей пиратской копией *Cabbage Patch* на выставке того года стали *Pound Puppies*. Они в точности походили на кукол *Cabbage Patch*, но при этом были совершенно другими».

Идеальная игрушка — это новый бренд, совершенно оригинальный *и* в то же время напоминающий что-то еще.

Парадокс, обнаруженный Добсоном, применим к любой компании, вставшей на путь инноваций, начиная от производителей зубной пасты и заканчивая производителями смартфонов. Интеграция подобного парадоксального мышления в разработку нового продукта создает то конкурентное преимущество, которое присуще компаниям, речь о которых идет в этой книге.

Как и инновации, лидерство (руководство) воплощает в себе мириады конфликтующих потребностей, например уверенность *и* скромность, контроль *и* делегирование полномочий, приземленность *и* визионерство. *Reinsurance Group of America* (RGA) пережила крупные структурные перестройки сначала в 2008 г., а затем в 2011 г. Из-за этих изменений генеральному директору Грейгу Вудрингу пришлось столкнуться с новыми парадоксами руководства. RGA, которая некогда принадлежала *Metropolitan Life Insurance*, отделилась от *Met Life* в 2008 г., после того как расширила свое глобальное присутствие за счет создания нескольких новых иностранных филиалов. Затем в 2011 г. компания стала матричной организацией и пошла по пути интеграции систем вместо управления группой страховых компаний с общей отчетностью. В меняющемся мире на первый план вышли конфликтующие потребности контроля *и* делегирования полномочий. Если бы Вудринг сконцентри-

ровался на контрольной функции, он уничтожил бы предпринимательский дух руководителей отдельных подразделений. Делегируя им слишком большие полномочия, он помешал бы движению корпорации к более согласованному поведению при решении задач.

## ИССЛЕДОВАНИЕ КЕЙСОВ, ДОКАЗЫВАЮЩИХ СИЛУ ПАРАДОКСАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

Примеры различных организаций помогают понять процесс планирования и внедрения, опирающийся на парадоксальное мышление. Вот основные этапы такого процесса.

1. Изучите типы парадоксов, с которыми столкнулась ваша организация.
2. Оцените, когда необходимо мыслить парадоксами, а когда делать один выбор из двух альтернатив.
3. Сфокусировавшись на каждой потребности по отдельности, а затем в совокупности, представьте себе *попадание, промах* и возможные положительные и отрицательные последствия для вашей организации.
4. Реализуйте свое решение. Переходите от стадий анализа к внедрению, чтобы управлять и манипулировать вашими парадоксами.
5. Корректируйте исполнение. Для этого выработайте качественные и количественные параметры, которые при оценке вашего прогресса будут указывать на риск.

А теперь представьте, как эти этапы связаны друг с другом и перетекают один в другой снова и снова. Их связь динамична. После некоторой практики ваше мышление станет гибким, и это обогатит вашу профессиональную жизнь и жизнь в целом.

В этой книге речь пойдет о разных организациях — от местных (локальных) некоммерческих до глобальных компаний с многомиллиардным оборотом. Изучение их борьбы и конечного успеха дает конкретные идеи о том, как заставить процесс, существую-

щий в воображении, работать в вашей собственной организации. Вы увидите, как реально существующие компании идентифицировали важнейшие взаимозависимые противоположности и применили к ним парадоксальное мышление. Читая истории, приведенные на страницах этой книги, вы увидите, насколько хорошо эти организации управляли взаимосвязями между двумя противоположностями и как они постоянно внедряли парадоксальное мышление в свою деятельность.

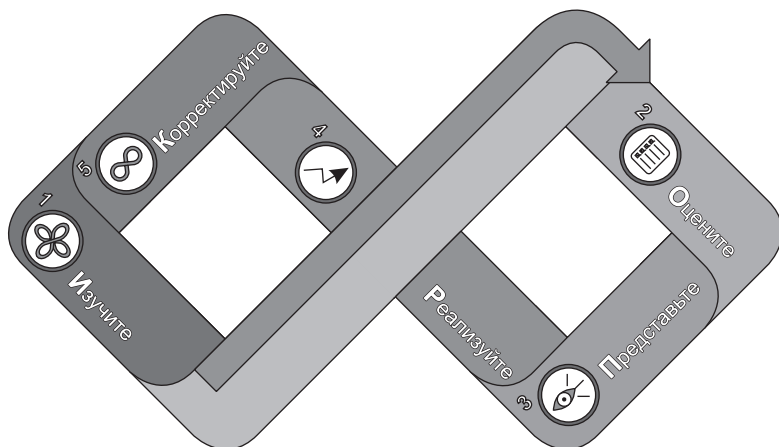


Рис. 1

Далее предлагаются четыре кейса, на которые мы будем постоянно ссылаться в дальнейшем. Это компания, предоставляющая финансовые услуги; сеть высококлассных гостиниц с годовым оборотом продаж 2 млрд долларов; некоммерческая организация в сфере здравоохранения с годовым доходом 20 млрд долларов; компания, занимающаяся технологическим обслуживанием, с годовым оборотом продаж 5 млн долларов.

## ФИРМА ИЗ СЕНТ-ЛУИСА, ПРЕДОСТАВЛЯЮЩАЯ ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

Одна фирма из Сент-Луиса, предоставляющая финансовые услуги, которую мы будем называть *St. Louis Finance*, насчиты-

вает более 15 тысяч финансовых консультантов, собравшихся вместе в результате многолетних слияний с региональными и национальными компаниями. Эта группа предлагает проведение оценки активов, имущественное планирование и связанные с этим услуги. В компании произошло много изменений после переворота в сфере финансовых услуг, и это оказало чрезвычайно сильное влияние на внешние возможности и опасности, а также на внутренние сильные и слабые стороны самой организации. Внутри компании вопрос «Кто что делает?» вызвал множество споров, люди ломали голову над тем, кто отвечает за выработку маркетинговой стратегии, а кто — за ее реализацию.

Я руководила командой менеджеров по маркетингу *St. Louis Finance*, когда они работали над стратегическими планами 2013–2014 гг. Парадокс организации возникает везде и всегда, поэтому помимо стороннего взгляда на то, что необходимо сделать для внедрения стратегии, мы обсуждали хронические проблемы и вопросы, с которыми сталкивалась эта группа. Именно в этот момент мы вступали в стадию исследования и определяли, где необходимо парадоксальное мышление.

«Что, на ваш взгляд, вызывает смятение и хаос?» — спросила я их.

Я хотела, чтобы они посмотрели на трудности, с которыми сталкиваются, а затем приняли то, что стратегическое планирование должно помочь им понять их. Команда менеджеров по маркетингу должна была увидеть причины этих трудностей, а затем то, что эти трудности поддерживает, делая их постоянными. Сосредоточение на парадоксах — один из способов добиться этого.

Не существует строго определенной формулы стратегического планирования, но есть один элемент, без которого невозможно обойтись, элемент, лежащий в основе всего, — общий язык. Фундаментальный элемент, интегрирующий парадоксальное мышление в стратегическое планирование, — союз «и». Некоторые элементы стратегии настолько тесно переплетены друг с другом, настолько зависят друг от друга и одновременно настолько противоположны друг другу, что напоминают процесс дыхания.



Вот несколько примеров: логика и креативность, осторожные размышления и незамедлительное действие, революционные и эволюционные изменения, ориентация на рынок и учет внутренних ресурсов компании.

Идентификация главных заинтересованных сторон и главных партнеров задает контекст для формулировки основной причины, заставившей всех собраться вместе и заняться рассмотрением стратегических вопросов, — в мире бизнеса я называю это *попаданием*. Попадание и его противоположный, негативный полюс *промах* будут подробнее рассмотрены в части II. Они являются абсолютными показателями того, идет организация к успеху или поражению. Для *St. Louis Finance* мы определили *попадание* как «увеличение количества клиентов». *Промахом* был «медленный упадок компании».

А теперь давайте перепрыгнем через несколько собраний и посмотрим, как менеджеры определили шесть стратегических приоритетов.

1. Рост за счет поглощения нескольких успешных компаний, занимающихся финансовым консультированием, и их клиентов.
2. Непосредственное корпоративное «выращивание» клиентов (покупателей).
3. Сбор данных о существующих и потенциальных клиентах с целью лучше узнать потребителей услуг компании.
4. Рекрутинг одаренных сотрудников и возвращение собственных талантов.
5. Демонстрация данных о существующих и потенциальных клиентах с целью поделиться знаниями и продемонстрировать успех.
6. Совершенствование и стандартизация основных услуг — фокус на эффективных и результативных процессах.

В этот момент мы занялись оценкой, в ходе которой были выявлены три пары противоречий. С помощью наводящих вопросов

я хотела помочь менеджерам взглянуть на эти противоречия как на нечто целостное:

- рост компании за счет финансовых консультантов *и* рост за счет прямого контакта с клиентами;
- акцент на талантах (сотрудниках) *и* акцент на процессе;
- сбор данных для понимания клиентов *и* обмен данными для демонстрации успеха.

Группа, участвующая в разработке стратегии, разрослась и теперь состояла не только из менеджеров по маркетингу. К ним присоединились еще девять человек. Их задача была в том, чтобы помочь в разработке стратегии и внедрять ее внутри организации. Чтобы расширить осознание фундаментального значения «и» и создать личную заинтересованность у новичков, присоединившихся к команде, я написала эти три противоположные — хотя и связанные друг с другом — стратегические пары на плакате в виде символа бесконечности, которым впервые воспользовался Барри Джонсон в своей модели для представления постоянной энергии внутри пары: ¥. Таким образом, например, талант, располагающийся в левой части символа бесконечности, и процесс, располагающийся в правой его части, подразумевают наличие динамической связи. В то же самое время я сделала так, что слово «противоречие» вкралось во все наши разговоры об этих парах противоположностей.

А затем я предложила всем участникам выполнить одно простое упражнение.

«Вдохните».

«Выдохните».

«Вдохните».

«Выдохните».

«Вдохните и задержите дыхание».

Ясно, что в какой-то момент им захотелось выдохнуть, но я не давала такой команды. Тем не менее они сделали выдох, потому