

ПОДХОД ЗА СПРАВЯВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА С НЕСИГУРНОСТТА, ОСНОВАН НА КОНЦЕПЦИЯТА ИЗТОЧЕН ИН-ЯН

Драголюб Шарович

Резюме: Публикацията⁴ обсъжда конфронтацията на организацията с несигурността, базирана на източната концепция Ин-Ян за мислене и поведение. Основната ѝ характеристика е промяната като единствена константа, въплътена в разпределението на контрола (ред без централизиран контрол) и свободата в създаването и иновациите. Целта на тази статия е да разбере дизайна на тестов модел на организация, като сложна адаптивна система (CAS), чиито агенти ще бъдат представени от концепцията за *Ин-Ян*. Тук се подчертава, че такава организация би имала много по-голяма способност да се изправи срещу несигурността в сравнение с преобладаващата традиционна организация, базирана на механистична парадигма. Тъй като рискът е ефектът от несигурността, вероятността за изхода е рискът с неговата несигурност, а кризата най-често е реализираният риск, в статията се говори и за тяхната взаимозависимост.

Ключови думи: несигурност, концепция Ин-Ян, риск, криза, сложна адаптивна система (CAS).

Въведение

Опитът на автора показва, че обучението по мениджмънт в областта на управлението на риска по правило се превръща в обучение по управление на кризи. Най-вероятната причина е, че кризата, като напълно видима и *осезаема* единица, е по-желана за изследване и управление от риска, който е субективна категория.

Основната цел на прилагането на система за управление на качеството е да действа като превантивен инструмент. Последният стандарт ISO 9001:2015 обаче не съдържа *превантивната мярка*, която съществуваше във версията на стандарта от 2008 г. Новият стандарт набляга на разбирането основано на риска, при предотвратяването на кризи вместо *превантивната мярка*. Причината е, че един по-фин анализ показва, че вместо за превантивни мерки най-често става дума за *прикрити* реактивни мерки. Ето защо е погрешно да се говори за превенция на кризи извън контекста на управлението на риска.

Когато рискът се прояви, тоест при възникване на криза, приказките за превенция на кризи губят своята актуалност. В полза на това говорят примерите за световната финансово-икономическа криза от 2008 г. и настоящата пандемия COVID-19, възникнали в резултат на лошо управление на риска.

Публикацията разглежда връзките между несигурност, риск, възможност и криза. В отделен сегмент е дадена връзката между източната концепция за *Ин-Ян* и несигурността. Също така, се предлага подход за справяне с несигурността, базиран на начина на мислене

⁴ Публикацията е преведена от черногорски на български от Иван Цанов.

ИИ-ЯИ. В този смисъл в заключението на статията се препоръчва проектиране на пилотен модел на организацията като сложна адаптивна система (CAS), чиито агенти ще бъдат представени от концепцията *ИИ-ЯИ*.

Криза, риск и възможност

Практиката показва, че кризи възникват най-вече в организации, където рисковете и възможностите се управляват лошо. В същото време те са по-рядко срещани в организации въз основа на мислене, базирано на риска. Когато рискът се осъзнае, обикновено възниква криза, която казва: *това вече не работи, променете поведението си.*

Въпреки че мисълта за риск се свързва най-вече с нещо негативно, винаги трябва да се има предвид неговата положителна страна, която наричаме възможност. За целите на решаването на организационни проблеми **рискът може да се разбира като следствие от несигурността.** В този смисъл **рискът се дефинира като несигурно събитие, чиято вероятност за настъпване може да бъде количествено определена и което може да доведе до отрицателни и положителни последици.**

Процесът на идентифициране на възможности е подобен на процеса на идентифициране на рискове. Тези два процеса могат да се извършват едновременно с помощта на различни методи за подбор на информация, например *мозъчна атака*. Процесът може да се коригира чрез оценка на стратегическите възможности и в допълнение към регистъра на риска, създаване на подходящ регистър на възможностите. Също така, чрез фазите на процеса на управление на риска (идентификация и третиране на риска), е възможно да се идентифицират възможностите.

В допълнение, възможностите могат да бъдат анализирани независимо от отрицателните въздействия. Този анализ е подобен на анализ на риска, чиито резултати са положителни. **Друг важен начин за идентифициране на възможностите произтича от нов начин на поведение, който се обуславя от разглеждане на проблемите посредством гледна точка, различна от съществуващата.** Също така е много важно да се разбере, че кризата може да бъде спусък за възникване на условия, далеч от равновесието, т.е. за функционирането на организацията на *ръба* на хаоса, където потенциалът за творчество е най-голям.

Това предполага, че кризата може да бъде стимул за създаване и иновации. Много такива примери са забелязани по време на кризата свързана с вируса COVID-19. Съответно може да се заключи, че компетентният отговор на кризата предполага едновременно сформирани на два екипа – единият, който отговаря изключително за кризата и последиците от нея, а другият, който отговаря за създаването и иновациите. Синергията на тези екипи води до по-ефективно и по-ефикасно разрешаване на кризата.

Несигурност, риск и възможности

В литературата има много дефиниции на риска. Една от първите е свързана с опасността, която заплашва корабите от подводни скали в морето. Определението, което

считам за едно от най-добрите, които съм чел, е дадено от Найт: „Рискът е термин, използван за разграничаване между количествено измерима несигурност и несигурност, която не може да се измери“ (Knight, 1921).

Без значение какви са рисковете, несигурността като неизбежен аспект от живота винаги е налице. Източникът на несигурност може да бъде средата на организацията и/или самата организация. **Ако се опитаме да предвидим какво ще се случи в близко или далечно бъдеще ще се сблъскаме с несигурността. От това следва, че несигурността не е риск, а неизвестност.** От гледна точка на организацията, несигурността е ситуация, при която ръководството няма по-прецизни познания за вероятността от настъпване на неблагоприятно събитие, независимо от факта, че е наясно с възможността за настъпването му.

Според литературата (Petraavičius, T., 2008) несигурността е отчасти свързана с променливостта, тоест с непредвидими и неочаквани отклонения. Във втората част несигурността е свързана с неяснота, която е налице поради грешки, непълни данни, неточна информация, предположения, ограничения, съзнателно или несъзнателно пристрастие. Също така, несигурността се характеризира с факта, че не всички възможни последици от дадено събитие могат да бъдат идентифицирани или че вероятността за степента на потенциалните последици не може да бъде определена. Джафари (Jafary, 2001) дефинира несигурността като неизвестна вероятност за настъпване на събитие (Petraavičius T., 2008).

Несигурността произтича и от неизвестните неизвестни (Prange & Hennig, 2019). Има различни видове *неизвестни неизвестни*, от които отделям дивите, които са много често срещани и за които Смитсън (Smithson, 2019) пише: фалшиви вярвания и неизвестни, за които изобщо не сме наясно. Видмън (Wideman, 1992) говори за несигурността като липса на знания за бъдещи събития, докато той вижда риска като вероятността от тези резултати, които са неблагоприятни (Petraavičius, T., 2008).

От изложеното по-горе следва, че вероятността за изход е риск със своята несигурност. Вероятността за благоприятни резултати се разглежда като възможност. Използването на възможности обаче носи и свързани рискове. Колкото по-голяма е възможността, толкова по-голяма е степента на несигурност и свързаният с нея риск, като следствие. В опит да се опростят нещата, може да се каже най-общо, че несигурността е обстоятелство, доминирано от полуистини.

Уърд и Чапмън (Word & Charpan, 2003) твърдят, че терминът управление на несигурността се използва все по-често и има предимство пред общоприетите термини управление на риска и управление на възможностите. Управлението на несигурността се отнася не само за управление на възприеманите заплахи и възможности, но и за идентифициране на източника на несигурност в конкретен контекст. При това трябва да се отбележи, че основният източник на несигурност е промяната.

Всеки индивид преживява несигурността по различен начин и се сблъсква с нея. С други думи, хората имат различна толерантност спрямо нея. За някои това е мотиватор, а за други е блокировач на дейностите и мисленето като цяло. Например, колкото по-голяма е несигурността, *предлагана* от някои екстремни спортове, някои хора са по-мотивирани да предприемат действия, докато други биват блокирани от нея. Това означава, че

толерантността на индивида към несигурността се определя във връзка с неговата воля да участва в дейност, чиято вероятност за изход е неизвестна. Съответно, управлението трябва постоянно да се сблъсква с несигурност, като обръща все повече внимание на динамичния баланс между рискове и възможности.

Несигурност и Ин-Ян

Фигура 1 символично показва концепцията за *Ин-Ян* като двойственост, която образува едно цяло. Това е баланс между две противоположности, като всяка част съдържа нещо от противоположната част. Ин и Ян, също така, са отправни точки за промяна. Двете половини, които заедно се допълват една друга, имат за цел да установят баланс.



Фигура 1. Ин и Ян – символ на китайската философия
Източник: en.wikipedia.org

Концепцията за *Ин-Ян*, според която цялото е по-важно от частите, в зависимост от контекста, може да символизира материални дуалности като светлина и тъмнина, събиране и разпространение, огън и вода и т.н. Може, също така, да символизира морални дуалности като, например, добро и зло, добро и зло, истина и лъжа и т.н.

Примери за дуализъм се срещат в древна Гърция. Емпедокъл казва, че в природата има два противоположни принципа – любов и омраза. Също така, при Платон, дуализмът се явява като учение за двата свята – светът на идеите и светът на явленията. В религията дуализмът се проявява чрез две сили, които от самото начало се борят за надмощие. Това са Бога и сатаната. Пример за дуализъм във физиката се намира в квантовата механика, където всяка елементарна частица има свойството на вълново движение, а електромагнитните вълни имат свойството на частици.

Черно-бялата част на *Ин-Ян* символизира противоположни енергии, които влияят една на друга. Често се нарича мъжко-женски принцип. *Ин* е черно. *Ян* е бяло. Подобно на тъмнината и светлината, те не могат да съществуват един без друг. И двата елемента съдържат и някои от своите противоположности, което означава, че са неделими. Също така можем да видим две точки на Фигура 1, черна в бялото поле и бяла в черното поле. Това означава, че във всяко добро винаги има нещо лошо, а така също, че във всяко лошо

винаги има нещо добро. Според Пранге и Хенинг (Prange & Hennig, 2019), *Ин-Ян* представлява двойно редуващи се и взаимно зависими категории или принципи, които са динамично свързани.

Начинът на мислене *Ин-Ян* може да допринесе за по-добро справяне с неизвестните неизвестни чрез следните три принципа: *съвместно съществуване и динамичен баланс на противоположни елементи, процесен подход и несигурност като аспект на живота*. Прилагането на процесния подход в организациите позволява подобряване на процеса изграден въз основа на оценка на информацията и подобряване на производителността на същия този процес реализиран въз основа на оценка и валидиране на данни и информация, събрани чрез непрекъснати дейности по мониторинг.

За разлика от линейния начин на мислене, който изисква строго и дори сурово прилагане на планираното, независимо от променящия се контекст, *Ин-Ян* наблюдава процеса на изпълнение на плана чрез постоянно динамично взаимодействие на планирано и изпълнено с цел постигане на целта. Тази източна концепция застъпва идеята за съвместно съществуване и динамичен баланс на противоположностите. Например, за да не стане една бърза и честа промяна разрушителна, тя трябва да бъде балансирана от промяна, която е по-бавна и по-рядка.

Несигурността е свързана с променливостта и двусмислеността. Променливостта е една от основните характеристики на живите същества и представлява тяхната способност да се променят в зависимост от контекста, т.е. средата в която живеят. Тя, също така, представлява възможни непредвидими и неочаквани отклонения. Двусмислеността е нещо с две значения, нещо неясно. Налице е поради невярна информация, предположения, пристрастия, грешки и други подобни.

Концепцията за *Ин-Ян* е нелинейна и приема променливостта и неяснотата като желани предизвикателства. За този начин на мислене несигурността е аспект на живота и неизвестното е различно от риска. Например, ако се опитаме да предвидим бъдещо събитие в течение на времето, ще осъзнаем колко несигурен е резултатът. Вероятността за резултат се нарича риск със съответната несигурност на резултата. С други думи, рискът е изчислената стойност в процеса на оценка на риска, която има статистическа несигурност.

Концепцията за *Ин-Ян* разглежда промяната като единствената константа. Това е начин на мислене, който се характеризира с нелинеен поглед към света и променящи се модели на поведение, които се изменят и повтарят по кръгов начин. На този начин се приписва релативизирането на строго определени планове и цели. Тази дуалистична концепция отваря възможността за по-добро разбиране на *неизвестните неизвестни*. Вместо да избере едното или другото, визирият начин на мислене застъпва и двете, тоест цялото (динамично равновесие на единството на противоположностите).

Механичното пренасяне на източната концепция *Ин-Ян* за мислене в нашата култура не се препоръчва. Директното пренасяне на чужди културни модели от една среда в друга пречи на вътрешните обичаи и култура, така че със сигурност би срещнало непреодолими бариери при прилагане. Не всичко обаче изглежда толкова черно. Всяка промяна, която не променя значително идентичността на хората в дадена среда, има голям шанс да бъде приета.

Според американско-датския психоаналитик Ерик Ериксън (www.sr.wikipedia.org), човек, който има чувство за лична идентичност, има чувство за приемственост между своето минало, настояще и бъдеще. Идентичността на индивида играе важна роля във време на бързи и големи промени. Личностната черта на индивида, т.е. неговата трудна за промяна същност, е решаваща по отношение на неговата съпротива срещу промяна. Това означава, че усещането на човек, че промяната не преустройва неговата идентичност и цел в живота, е ключът към по-лесното приемане на същото. С други думи, човек без идентичност като своя неизменна същност, не може да понесе промяна.

Несигурността и сигурността са редуващи се фази. Несигурността не може да бъде елиминирана посредством мислене в рамките на *Ин-Ян*. Не е възможно, също така, да се управлява несигурността по традиционен йерархичен начин. Това предполага по-спокоен, реалистичен и креативен подход при справянето с несигурността в организацията.

В обсега на организацията *Ин-Ян* може да символизира различни агенти (служители, мениджъри, отдели, служби, организация, организационна среда и т.н.). В този смисъл организацията може да се разглежда като система, която се състои от няколко *Ин-Ян* двойственности (агенти). Агентите са сложни, независими и свързани. Техните динамични взаимодействия също така са сложни.

Сложността може да служи като метафора за управление на организацията. Да управляваш сложността и да не я намаляваш е голямо предизвикателство за управлението. В този смисъл Лисак (Lissack, 1999) е един от няколкото автори, които застъпват възможността за прилагане на идеята за сложна адаптивна система (CAS) към управлението на организацията. При това CAS се дефинира като набор от независими агенти, които образуват интегрирано цяло (Plamberg, K., 2009).

Заклучение

Прилагането на източната концепция за *Ин-Ян* може значително да намали вредното поведение, известно като линията на най-малкото съпротивление, която има тенденция напълно да замени сложността с простота и несигурността със сигурност.

Приемането на тази концепция не би представлявало по-сериозно предизвикателство за нашата идентичност. Напротив, това би я обогатила чрез засилване на дивергентното мислене в процеса на вземане на решения и намаляване на повсеместното влияние на линейното вземане на решения.

Бизнесът е областта в която първо трябва да се приложи концепцията за *Ин-Ян*. Основната причина е, че бизнесът свързва огромен брой хора и пряко или косвено засяга цялото общество. В същото време участието на медиите и подходящото образование биха допринесли за по-бързото му разпространение във всички сфери на живота.

Този подход би увеличил способността на една организация да се справя по-ефективно и по-ефикасно с несигурността, рисковете и кризите, отколкото традиционната организация.

Бъдещите изследвания включват усилия за проектиране на пилотен модел на организацията като сложна адаптивна система (CAS), чиито агенти ще бъдат представени от концепцията за *Ин-Ян*

Литература

1. Grote G.; Uncertainty management at the core of system design, ELSEVIR, Annual Reviews in Control 28 (2004) 267-274, Swiss Federal Institute of Technology (ETH), 8092 Zurrich, Switzerland.
2. Knight H.F.; Risk uncertainty and profit, Boston and Newyork, Houghton Mifflin Company, PHD, 1921.
3. Petravičius T.; Project risks and opportunities management, www.tksi.org, 2008., 07.03.2022.
4. Plamberg K.; Beyond process management, Phd, Lulea University of Technology, 2009. p.21-29.
5. Prange C.& Henning; A., Yin yang thinking - A solution to dealing with unknown unknowns, Home (<https://i2insights.org/>), 2019., 07. 03.2022.
6. Smithson M.; How can we know unknown unknowns, Home (<https://i2insights.org/>), 2019., 07.03.2022.
7. Ward S.& Chapman C.; Transforming project risk management into project uncertainty management, International Journal of Project Management 21(2003) 97-105.

За автора

Драголюб Шарович

Асоциация за риск мениджмънт на Черна Гора, Подгорица, Черна Гора

E-mail: dragansarovic@mafrm.me

Dragoljub Šarović

Montenegrin Risk Management Association, Podgorica, Montenegro.

E-mail: dragansarovic@mafrm.me