

Что такое сопротивление Системы и почему она сопротивляется?

«С человеком можно о чем-то говорить, приводить аргументы, спорить и что-то доказывать.
С системой не поговоришь. Она как стена-немая и глухая»

Этот эпиграф я взял из **сказки**, которую написал и опубликовал в журнале «Методы менеджмента качества» в уже далеком 2014 году после довольно продолжительного анализа и осмысления своего практического опыта проведения изменений в одной производственной компании. Почему я обратился к иносказательному жанру? Да потому, что практически всех нас сказки сопровождали в детстве, мы погружались в волшебство, всерьез волновались за героев сказок. А самое главное - все сказки были со счастливым концом. Кульминация волшебной сказки состоит в том, что главный герой, или героиня сражаются с противоборствующей силой и всегда побеждают её. Но есть еще так называемые новеллистические сказки, их еще называют социально-бытовыми. Эти сказки имеют одинаковую с волшебными композицию, но качественно отличаются от них. Сказка данного жанра прочно связана с реальностью, с борьбой за справедливость и т.п. Но, к сожалению, конец у такой сказки не всегда счастливый.

Прежде чем перейти собственно к сказке, предлагаю вам порассуждать о таком аспекте деятельности, как изменения в компаниях. Очень часто об этом аспекте говорят теоретики, которые порой слабо себе представляют ту реальность, которая имеет место на производстве. В подтверждение этого Джеффри Пфеффер* высказался так: «Сегодня у нас много специалистов во всем, кроме практического опыта. Бизнес-школы учат не бизнесу, а разговорам о нем». И не так часто можно встретить повествования о фактическом погружении в эту реальность. Здесь, я думаю, стоит вспомнить доктора Соджи Сибу** и процитировать фрагмент его выступления на своем семинаре:

«Г-н Соджи показал обложку журнала "MIT Management" за 1991 г. (Массачусетский Технологический Институт). На обложке Сиба держит на ладонях круглый аквариум. Оказалось, в 1990м он читал в США лекцию перед лидерами американского бизнеса. Исполнительный директор НР, сидящий в первом ряду, задал ему вопрос: "Чем ваш подход в решении проблем организаций отличается от всех прочих?". Сиба признался, что опешил от такой прямоты, но нашелся и ответил. (Сиба рисует на флип-чарте):

"Вот, например, аквариум, в котором плавают какие-то рыбки. Вы хотите понять проблемы этой системы и провести изменения. Выяснить, какие именно это рыбки и какие именно это проблемы, вы можете двумя способами.

Первый - встать перед аквариумом очень близко и наблюдать за происходящим внутри. Ваш удел - умозаключения, так как вы фиксируете не поведение системы, а свою интерпретацию этого. Чтобы сформулировать выводы, вам потребуется какая-то шкала анализа и измерений (он рисует на доске аквариум, человека справа и линейку с делениями между человеком и аквариумом). Скорее всего вы принесете линейку, которую вы знаете и любите...

Сиба делает иначе. Он подходит к аквариуму (слева), снимает одежду (в смысле - оставляет весь прежний опыт и инструменты) и ныряет в аквариум (он рисует

голового себя, плавающим рядом с рыбками). И я обнаруживаю, что это не совсем те рыбки, что я думал, не та вода, что в других аквариумах и не тот рыбий язык, что я знаю. Я замечаю проблемы, какие я встречал или нет в других аквариумах. Я плаваю так долго, сколько нужно, чтобы почувствовать себя этой рыбой... Затем я выныриваю и подвергаю тщательному анализу увиденное, сравнивая это со взглядом со стороны. Я принимаю решение о сути проблем и методе их решения, и инструментах, находясь еще внутри. Спустя какое-то время я могу обобщить свой опыт погружений...».

*"Маркушина Е.Г. , "Патриарх SBA Соджи Сиба (Shoji Shiba)". Блог "Импрувмент"
19.10.2011 <https://markushina.blogspot.com/2011/10/sba-shoji-shiba.html>"*

В профессиональном сообществе сейчас наблюдается некоторое оживление, связанное с появлением огромных возможностей знакомства с опытом передовых предприятий у нас в России, с зарубежным опытом в управлении. Появилось большое количество популярных книг, семинаров, вебинаров известных гуру в области управления, из которых можно почерпнуть много интересного, что можно использовать на своих предприятиях. Этот интерес подогревается относительно новой версией стандарта ISO 9001-2015, другими стандартами на системы менеджмента, в которых применена структура высокого уровня ISO, в которых очень четко и доходчиво изложены требования, выполнение которых может позволить предприятию серьезно двигаться в сторону улучшения своей деятельности, совершенствования действующей системы менеджмента. Но этот путь усеян не розами, а шипами. И это особенно ощущает тот, кто является инициатором этих перемен. Ведь речь идет о системе. А что такое система? Система – это множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство. А что такое система менеджмента? Это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации для разработки политик, целей и процессов для достижения этих целей. Из этих определений явно следует, что любая система менеджмента – это живой механизм. А шестеренками этого механизма являются исполнители. А кто задает направление и скорость движения в этом механизме? Конечно руководители. Именно они являются создателями той системы, которая имеет место на предприятии, именно они задают те правила игры, которые должны соблюдать все действующие лица в этой системе. И даже если в действующей системе нет никаких документов, содержащих требования, которые нужно выполнять, и нет документов, регламентирующих действия руководителей, исполнителей для выполнения этих требований, система все равно живет, но по неписанным законам, по неявным нормам и правилам, вплетенным в ткань властных взаимоотношений, поддерживающих стабильность системы. Эти нормы и правила оказываются закрепленными в головах работников компании, они подчиняются этим неписанным нормам и правилам и ими руководствуются в своей работе.

Но в какой-то момент руководитель начинает ощущать некоторый дискомфорт. Все вроде идет хорошо. Объемы растут, прибыль растет. Живи и радуйся. Но нет. Слушая некоторые едва уловимые сигналы, внутренний голос подсказывает, что не все так хорошо, как кажется. И тут приходит крамольная мысль - надо в компании что-то менять. Но что? Как? Где? Какими ресурсами? С чего начинать? Кому поручить то, не знаю, что? Эти вопросы занимают все больше и больше места в голове руководителя. Как очевидное следствие этого – конкретные шаги в сторону изменений. И инициатор изменений - ваш покорный слуга, на долю которого выпала эта неблагодарная миссия – на протяжении довольно длительного времени «плавать в этом аквариуме вместе с находящимися в нем рыбами, понять и прочувствовать все механизмы и движущие силы сложившейся в нем

системы, способствующие, либо препятствующие каким-либо новшествам» (по Соджи Сиба). Естественно, этот процесс был пролонгирован во времени. И именно это движение было усыпано шипами, а не розами, как я сказал ранее. Но уколы начались не сразу. Лишь на определенном этапе стало появляться ощущение того, что изначальный энтузиазм, прежде всего топ-менеджеров, сопровождаемый красивыми словами и лозунгами стал постепенно угасать. Сначала это были едва уловимые послылы, которые быстро пресекались. Но постепенно штиль стал превращаться в мелкий бриз, затем пошли небольшие волны, величина которых постепенно нарастала. И пришло понимание – **СОПРОТИВЛЯЕТСЯ СИСТЕМА**. А кто же олицетворял эту систему, эти механизмы и шестеренки. Ее, действующую, созданную своими руками на протяжении многих лет. Да, эту систему олицетворяли первое лицо и высшие руководители. Именно они вдруг стали осознавать масштабы перемен.

Но почему? Ведь цель было очень даже благородная и ее достижение могло вывести компанию на более высокий уровень. Светили очень даже завидные перспективы.

Ответ пришел сам собой и был до банальности прост. Любые изменения в компании требуют определенных знаний, дополнительных знаний к имеющимся, порой специфических, с которыми раньше не приходилось сталкиваться. И в лидеры выходят те компании, руководство которых это осознает, учатся сами и обучают персонал компании. Про таких говорят – они «в тренде». Процессы изменений вскрыли до этого не замечаемые изъяны в работе компании, но самое главное – они вскрыли **некомпетентность** руководителей, прежде всего высшего звена управления, более того, нежелание, а в некоторых случаях и неспособность обучаться. И это явилось причиной того, что у сказки не случилось счастливого конца.

Еще один вывод, который я сделал на основании этого своего опыта. Пожалуй, важнейшую роль в поддержке изменений играет мотивация первого лица и руководителей высшего звена управления компании. Мотивация может быть внешняя - когда эти изменения диктуются какими-то внешними факторами. К ним можно отнести в том числе и страх перед санкциями и штрафами. И этим видом мотивации ни в коем случае нельзя пренебрегать. Но все-таки движущей силой, которая действительно может способствовать изменениям, улучшениям и совершенствованию компании является внутренняя мотивация руководителей. Их желание двигаться в этом направлении изменений. А что может позволить создать эту внутреннюю мотивацию. На мой взгляд – только знания. Только руководитель, обладающий соответствующим уровнем компетентности, способен воспринять любые новшества, любые изменения, благодаря которым компания может стать более эффективной. И эта внутренняя мотивация способна творить чудеса.

В заключении не могу не напомнить слова еще одного гуру в области качества Эдвардса Деминга*** - «Вы можете не меняться, выживание не является обязанностью».

В сказке я попытался погрузить читателя в реальность производственного предприятия («в аквариум») и движения в сторону изменений. Перейдя по ссылке <http://isohaccp.ru/wp-content/uploads/2019/04/1.-ММК-№12-2014-Сказка.pdf>, вы можете с ней ознакомиться и сделать выводы, насколько у меня это получилось.

*Джеффри Пфеффер - один из мировых авторитетов в области управления. Доктор философии, профессор организационного поведения в Школе Бизнеса Стэнфордского Университета.

**Соджи Сиба - международный специалист в управлении качеством (TQM). В последние годы он руководил преобразованием индийской обрабатывающей промышленности. Профессор Сиба является почетным профессором Университета Цукуба в Японии, ^[4] консультативным профессором Шанхайского университета Цзяо Тун , Китай, и заслуженным почетным профессором Индийского технологического института в Канпуре . С 1990 по 2004 год преподавал в Sloan School of Management, MIT.

***Эдвардс Деминг-один из создателей системного подхода к управлению качеством, автор «японского чуда».