

# ПОСТУЛАТЫ ВООДУШЕВЛЕНИЯ

*«Как воодушевить нашего директора на внедрение системы менеджмента качества (СМК) или какие-то другие инновации в сфере управления компанией?»*

*Вопрос на [Интернет-форуме](http://quality.eur.ru) - quality.eur.ru*

Средства решения проблемы должны соответствовать сложности её причины и окружающего контекста, или, говоря метафорически, качество резца должно быть не хуже, а в идеале лучше, чем качество поверхности, которую необходимо с его помощью обработать. Инструмент для РЕАЛЬНОГО «воодушевления» коллектива Компании, для его изменения и развитие не может быть простым, потому как «воодушевление» - деятельность весьма тонкая и деликатная (см. корень этого слова). Не претендуя на полноту освещения попробуем здесь сформулировать некоторые самые общие моменты, на которые стоит обратить внимание:

**Постулат 1: Воодушевить можно только того, кому что-то реально ЛИЧНО надо.** Если Лицам, Принимающим Решения (ЛПР) на предприятии ничего серьёзного делать (и отвечать) не хочется, а для полного счастья им почему-то захотелось провести некое декорирование их беспроблемного существования, то стоит сто раз подумать — а имеет ли смысл метать бисер? Может проще организовать для них какой-нибудь семинар с модным «гуру» от очередной «инновационной концепции менеджмента»? Или продать набор «магических» ;-) шаблонов если такой ЛПР хочет чем-то занять своих бесцельно шатающихся сотрудников. А может просто компания коллекционирует сертификаты? Тогда для экономии времени и нервов направьте его к Владельцам Цветных Принтеров (ВЦП) за красивой бумажкой.

Технологий прямого воздействия на ЛПРов для инкубации у них интереса к реорганизации или к СМК есть масса — по максимуму — это введение процедуры банкротства или рейдерский захват. Иногда это больно, всегда очень дорого и, как правило, появившаяся мотивация всегда запоздалая (поговорка — «Если б знал, что упал, то б соломки подстелил»). Если брать техники мотивации по минимуму ущерба для системы, то нынче очень популярны специальные тренинги в формате, так называемой «провокативной терапии»: какого-нибудь лайфспринга, коучинга или непонятной, но загадочно звучащей фасилитации бизнес-процессов ☺. Самая распространённая разновидность таких «терапий» — это тренинги на командообразование — такие недешёвые, но весёлые мероприятия, на которых взрослые люди делают самолётики, рисуют красивые схемки и страдают прочей многопредметной ерундой на свежем воздухе. Воздействие подобных тренингов на живые процессы компании очень индивидуально и, как следствие, плохо прогнозируемо. Связь тренинговых навыков команд с реальными проблемами предприятия весьма опосредованная и зависит от добросовестности коучера при диагностике этих самых проблем и степени вникания в них. Ну а самый дешёвый для ЛПР-а путь в этом направлении — чтение Карнеги, заучивание страатагем Сунь-Цзы, ожидание инсайта и прихода «воодушевления».

**Постулат 2: Внешняя мотивация всегда временна, непостоянна.** Внешняя мотивация оперирует либо кнутом (дыбой, ковром, штрафами...), либо пряниками (грамотой, дополнительными отгулами, премией...). Тестирование разных комбинаций этих двух инструментов внешнего мотивирования к одному и тому же объекту мотивировки чётко показали, что эффективное использование кнута позволяет существенно экономить на пряниках ☺. Кроме того, пока существует и как-то пролонгируется внешняя мотивирующая сила (премии, грейды, загранкомандировки, угроза «вызова на ковёр» и пр.) в сотруднике теплится и «вдохновение». Самая сильная и действенная мотивация — только внутренняя — идущая от личных целей человека, коррелирующая с его внутренним "Я". Найти в сотрудниках эти личные цели, расшевелить их и увязать с целью компании — Великая Миссия руководителя.

**Постулат 3: Внутренняя мотивация появляется и проявляется только в результате личного проживания ЛПРом определённого сценария Бытия** (извините, за философский пафос). Проживать можно в реальности (например, как сказано выше, в процессе прохождения процедуры банкротства или структурного реинжиниринга «по живому»), а можно проживать и в режиме иг-

рового сценарного моделирования — это превентивно и на порядок, если не в степени раз дешевле. А если такое проживание идёт в коллективе, через совместную ломку стереотипов и мозговой штурм инновационных вызовов, то плюс ко всему такой подход ещё и позволяет сформировать крепкие управленческие команды. Если «сценарий» игры базируется на реальных проблемах предприятия и привязан к личным целям ЛПРов, то проживание приводит к изменениям в **пространстве** смыслов и целей, а проще говоря — в головах ЛПРов и делает их горячими сторонниками самых прорывных инноваций. См. так называемые стратегию «Голубого Океана», спиральную концепцию про «Бирюзовые организации», философские откровения SCRAM/Agile/XP и т.п. Это модные нынче фишки в самых продвинутых МВА-школах - с красочным описанием желаемого бизнес-будущего, но пока(?) невнятной проработкой технологии продвижения к этому самому будущему.

**Постулат 4: Проживание желаемого сценария Будущего лучше делать в отрыве от социального объекта**, для которого это будущее проектируется (завод, департамент, проектная команда...). Проблема в том, что социальные объекты (предприятия, организации, клубы, команды, государства) плохо переносят эксперименты! Оптимально — провести для ЛПРов организационно-деятельностную игру (ОДИ<sup>1</sup>) или по другим авторам<sup>2</sup> — инновационно-моделирующую игру (ИМИ) — особый вид консалтингового воздействия относящегося к **рефлексивным играм открытого типа**. Не путать ОДИ/ИМИ с так называемыми «деловыми играми» и «бизнес-кейсами» — эти консалтинговые инструменты относятся к **играм закрытого типа** (по Ю.Л.Котляревскому – «понарошечные игры»). Процесс рефлексии (отличающий homo sapiens-а от прочего животного мира) там отсутствует начисто, либо присутствует в самой зачаточной фазе. Это как Чемпионат мира по футболу и какой-нибудь местечковый договорной матч. В последнем **все тоже бегают**, делают то, что им велит тренер, суется, но финал никому не интересен, так как сценарий давно уже написан и закрыт для изменений - ни у кого из игроков нет возможности как-то проявить себя или проявить команду.

**Постулат 5: Игровое проживание будущей реальности должно строиться по циклу:** «Мотивация (М) - Действие (Д) - Рефлексия (Р)» (или для тех, кому привычнее Деминг с Шухартом и стандарт ISO 9001- по циклу PDCA). Это проживание в дальнейшем (в живой практике) может дополняться другими техниками и методиками из арсеналов СМК, Кайдзен, 6 сигма, бережливого производства, риск-менеджмента, SCRUM/Agile, Теории ограничений Голдратта, синектики, упоминавшийся выше спиральной динамики и проч.

**Постулат 6: Новые цели и мотивация появляются в ОДИ/ИМИ в результате коллективного «рефлексивного восхождения» «игроков»** от текущих инструментов «воодушевления» которые у них были ДО (и которые пробуксовывают в изменившихся бизнес-условиях) к новым инструментам (только которые и будут работать и отвечать на вызовы Будущего). Так получается в результате ОДИ/ИМИ, что эти новые инструменты мотивации уже встроены в систему жизненных ценностей ЛПРа и «прожиты» им в коллективном деятельностном акте ОДИ, а по своим качественным характеристикам и реализуемости они превосходят то, что можно «выжать» из предыдущего опыта любого тренера, консультанта или самих ЛПРов, а также текста стандарта ISO9001, всех его интерпретаций и воплощений включая Бережливое производство (Lean Production).

**Постулат 7, но точно не последний: Важно обеспечить трансфер (перевод) наработанных в ОДИ методов и инструментов мышления** (новой производственной культуры) в предметную реальность социального объекта живой организации и закрепить новый мотивационный опыт ЛПРов в целях и задачах их подчинённых.

**Звягин Игорь Михайлович,**

Ведущий аудитор, Product assessor ISO9001, ISO/IEC27001, ISO13485, CE-mark  
[info@getCEmark.ru](mailto:info@getCEmark.ru), +7(911)-900-39-79

<sup>1</sup> Г.П. Щедровицкий – основатель и руководитель Московского методологического кружка.

<sup>2</sup> Ю.Л. Котляревский – автор методик рефлексивного процессного консалтинга