

Келвин Янгмен

СОГЛАШЕНИЕ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ*

Не правда ли, договориться очень просто?

Итак, мы знаем, что люди стараются делать всё как можно лучше. Нам также понятно, что нужно перевести ситуацию с позиций редуccionизма (локальной оптимизации) на позиции системного подхода глобальной оптимизации. Для этого с людьми нужно договариваться. Если в итоге их жизнь станет легче и будет приносить большее удовлетворение, то такая договорённость, казалось бы, легко достижима. Не так ли? К сожалению, не так легко, как хотелось бы.

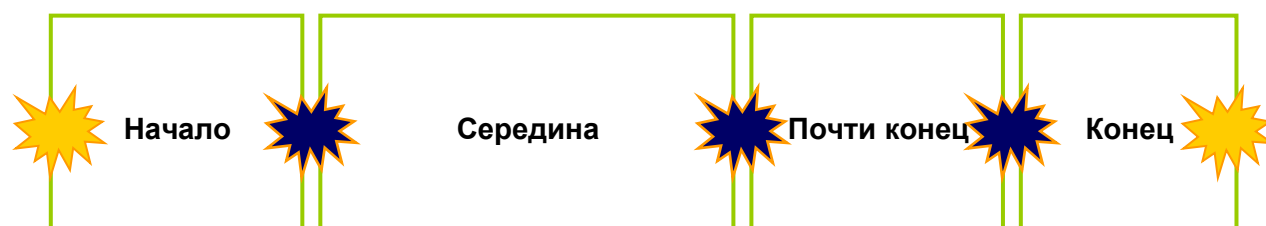
В чём же дело?

Люди изначально всегда сопротивляются переменам. В конце концов, именно их профессионализм, энтузиазм и самоотдача будут поставлены на карту в случае неудачной попытки совершенствования. Ведь они уже неоднократно пробовали внедрять различные варианты улучшений, в результате имели одни только неприятности и пришли к вполне разумному и логичному выводу о том, что проблема находится за пределами зоны их ответственности.

Как правило, чем выше профессионализм, энтузиазм и самоотдача людей, тем серьёзнее проблема. Возьмите, к примеру, какую-нибудь местную клинику системы общественного здравоохранения, в которой собраны самые светлые головы со всей округи. Что вы там обычно наблюдаете? Длиннющие очереди, переполненные палаты, чувство всеобщего глубокого разочарования и полной безысходности. А в чём причины? Конечно же, недостаточное финансирование, ветхие корпуса, стареющее население, отсутствие новейшего оборудования, уникальная демографическая ситуация в регионе, растущие ожидания людей.

Не правда ли, весьма типичная ситуация? Почти все причины выносятся за пределы системы. Проблема вызвана кем-то или чем-то другим.

Проиллюстрируем это в виде простейшей многокомпонентной модели:



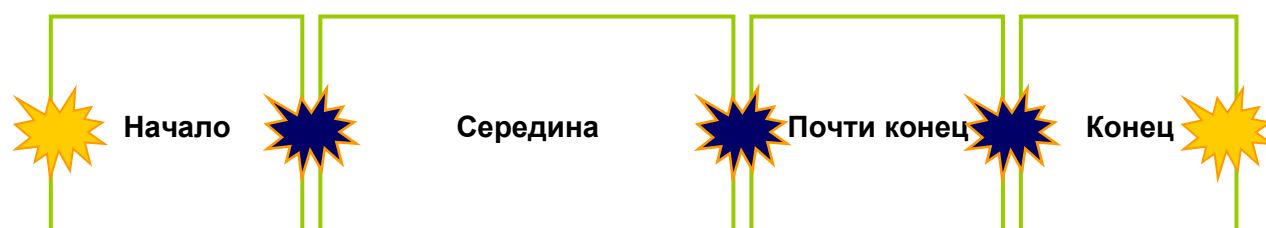
* Youngman K.J. *A Guide to Implementing the Theory of Constraints (TOC)*. – <http://dbmfg.co.nz/Bottom%20Line%20Agreement%20to%20Change.htm> (перевод: Жаринов С.Е., 2007-2015).

Нам отлично известно о наличии внутренних конфликтов между отдельными подразделениями (эта тема достаточно подробно обсуждалась ранее). Однако, как только мы оказываемся перед лицом грядущих перемен, то почему-то выносим причины всех проблем за пределы системы. Иными словами, мы – внутри – против тех, кто снаружи.

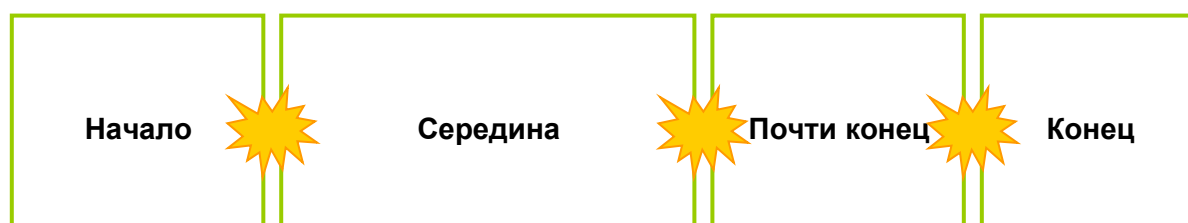
Естественно, подобное происходит не только в больницах. Здравоохранение – просто хороший пример, ведь обычно мы не ставим под сомнение знания, опыт и самоотдачу персонала. Так случилось, что я несколько лет работал в Японии. И меня поразило, насколько существенно согласованность действий внутри группы людей там зависит от того, как установлены границы группы. Если группа образована, например, в пределах одного производственного участка, то вы сразу почувствуете незримые перегородки между соседними участками, причём участки будут враждовать между собой до такой степени, какую не часто встретишь и на Западе. Поверьте мне, перегородки будут очень и очень толстыми. Когда в таких условиях перемены затрагивают всё предприятие, то – как и на Западе – начинаются привычные ссылки на отделы продаж, маркетинга, поставщиков и субподрядчиков, рынок и уйму прочих внешних факторов. Так что ситуацию усугубляют не только профессионализм и самоотверженность людей, но и сильная внутригрупповая солидарность. Требуется другая формулировка задачи: проблема находится не за пределами системы, а внутри неё. Иными словами, прежде всего, следует договориться о самой проблеме.¹ Это будет первый шаг по пути преодоления сопротивления переменам.²

Согласие по поводу проблемы

Покажем на схеме нашей многокомпонентной модели то, что мы хотели бы получить. Итак, нам нужно пересмотреть постановку задачи с такой:



на такую:



Почему? Да хотя бы потому, что не так уж у нас много возможностей что-то предпринять, если проблема действительно находится за пределами зоны нашей ответственности или сферы влияния. Конечно, сами-то мы именно так и считаем, – что проблема за пределами системы. Но, в таком случае, какие у нас шансы на улучшения? Почти нулевые. Кажется, самое время включить задний ход.

Вы ещё не сдались? Тогда поехали дальше. Что, если полученные в теории ограничений за последние 20-30 лет результаты дадут нам ключ к пониманию того, насколько далеко можно продвинуться за счёт согласия по поводу самой проблемы и осознания её внутренней природы или, по крайней мере, за счёт обращения к реальным внутренним проблемам системы.

Для многих логистических моделей ТОС, таких как «барабан-буфер-верёвка», задач дистрибуции и управления проектами по методу критической цепи, имеются прекрасные компьютерные симуляторы, предлагающие «идеальные системы». Хотя в них заранее устранены внешние воздействия, однако поиск хороших решений всё равно обычно даётся с большим трудом. Подобный вид моделирования позволяет донести до участников процесса идею о том, что реальные проблемы вполне могут находиться внутри системы, а не снаружи, – как это могло показаться изначально.

Для нелогистических задач, – в области продаж, маркетинга или разработки стратегий, – следует использовать «дерево текущей реальности» (ДТР, Current Reality Tree), которое способствует формированию интуитивного ощущения о том, что ключевая проблема на самом деле находится внутри системы и, как правило, в пределах зоны нашей ответственности. Более подробное описание ДТР приводится в разделе о методе логических рассуждений ТОС. Здесь же отметим только, что ДТР помогает накапливать организационные знания о проблеме. Это делается путём анализа скрытых и до поры неосознаваемых взаимосвязей между различными симптомами проблемы, проявляющимися в разное время в разных частях организации и по-разному воспринимаемых разными людьми, – и их дальнейшего прослеживания вплоть до выявления более глубоких корневых причин. Что, в конце концов, и позволяет прийти к согласию по поводу проблемы.

Конечно, некоторым людям проблема хорошо известна заранее. И состоит она, – в их понимании, – в отсутствии чего-то крайне необходимого. Однако если аккуратно проанализировать, что на самом деле скрывается за словами типа «у нас нет того» или «у нас не хватает этого», то можно будет учесть и включить в рассмотрение все подобные утверждения.

Достижение согласия по поводу проблемы обычно воспринимается в двух

разных аспектах. Первый – согласие по поводу размера проблемы, которое касается всей структуры причинно-следственных отношений, начиная от неблагоприятных симптомов ситуации вплоть до ключевой проблемы или конфликта. Именно с этой целью используется дерево текущей реальности. Второй аспект – это согласие по поводу самой ключевой проблемы или конфликта. С этой целью используется диаграмма разрешения конфликта или «грозовая туча» (Cloud).

Согласие по поводу способа решения проблемы

Раз мы пришли к согласию по поводу проблемы, то договориться о способе её решения теперь будет совсем нетрудно. Не так ли? Нет, всё опять не так просто, как кажется.

Почему так происходит?

Возможно, потому что способы решения оказываются слишком простыми. А мы с вами настолько привыкли к сложным и дорогостоящим решениям, что уже с трудом верим в существование других. Более того, если бы такие решения в самом деле существовали, нам бы о них наверняка было известно. А когда предъявляются примеры, в которых подобные способы решения были успешно применены, мы пытаемся объяснить достигнутые улучшения слишком плохим первоначальным положением дел. При этом мы абсолютно уверены в том, что наша ситуация является особенной. Конечно же, все мы имеем особенности. В этом и состоит суть проблемы. Позднее мы разложим её на две составляющие, но пока будем рассматривать как одну.

Прежде всего, следует прийти к согласию о том, что одного-двух ключевых изменений будет достаточно для существенного улучшения работы всей системы. Ранее мы уже обращались к концепции рычагов, в качестве которых могут выступать идеи по преодолению организационных ограничений. Такие прорывные идеи указывают направление решения, поэтому их называют «инъекциями» (Injections). Это всё новое, что мы вносим в нашу текущую неблагоприятную ситуацию для её преобразования в сторону желательной будущей реальности. Однако, одного этого недостаточно. Некоторые люди всё равно не сразу видят связь между направлением решения и той частью системы, к которой они принадлежат.

С целью выявления всех внутренних взаимосвязей следует построить «дерево будущей реальности» (ДБР, Future Reality Tree), то есть диаграмму причинно-следственных отношений, протянутых от выбранных ключевых изменений ко всем неблагоприятным симптомам, которые ранее были включены в дерево текущей реальности. Нам ведь важны настоящие рычаги, то есть несколько

таких ключевых изменений, которые снимут сразу много симптомов исходной проблемы. ДБР помогает прийти к соглашению о характере решения, – как о его направлении, так и о взаимосвязи ключевых изменений с теми частями системы, к которым относятся участники процесса.

Таким образом, первая составляющая – нахождение направления решения – связана с той самой «грозовой тучей», которую нужно будет построить для достижения согласия по поводу ключевой проблемы или конфликта. Прийти к согласию по поводу направления решения значит «разбить тучу» с помощью новой инъекции. Вторая составляющая – демонстрация того, что выбранные в качестве рычага идеи могут снять большинство неблагоприятных симптомов – достигается построением соответствующего дерева будущей реальности.

Иногда небольшим числом ключевых изменений не удаётся полностью устранить все неблагоприятные симптомы ситуации. В таких случаях могут оказаться полезными более мелкие локальные изменения, – так называемые вторичные инъекции. С другой стороны, побочным эффектом внедрения ключевых изменений может стать возникновение новых нежелательных негативных последствий. Поэтому кроме согласия по поводу способа решения проблемы нужно будет договариваться и по поводу способов преодоления любых дополнительных негативных последствий. Давайте прямо сейчас этим и займёмся.

Согласие по поводу способов преодоления негативных последствий

Несмотря на достижение согласия по поводу способа решения проблемы, весьма вероятно, что при построении дерева будущей реальности могут проявиться нежелательные негативные последствия. Неужели мы откажемся от решения своей проблемы из-за нескольких вновь возникших негативных последствий? Скорее всего, нет! Неужели мы смиримся с наличием всех этих негативных последствий как с нежелательным, но неизбежным злом? Скорее всего, тоже нет! Значит, не остаётся ничего другого, кроме как приходить к согласию по поводу способов преодоления дополнительных негативных последствий. Это может означать незначительную модификацию одного из ключевых изменений (то есть, более тонкую настройку самого решения). Либо для исключения причин появления негативных последствий в будущем потребуется введение дополнительных вторичных инъекций.

Если представить дерево будущей реальности в виде куста, то подобные дополнительные негативные последствия – это новые ветки, которые нам не нужны. Их следует как можно быстрее удалить или подрезать. Иногда, – когда проблема того стоит, – в данной ситуации имеет смысл построить особую разновидность ДБР под названием «негативная ветвь» (Negative Branch). В

результате достигается согласие по поводу способов преодоления выявленных негативных последствий.

Согласие по поводу преодоления препятствий

Раз уж мы пришли к согласию по поводу проблемы, по поводу способа её решения и по поводу способов преодоления негативных последствий, то теперь, очевидно, самое время приступить к изменениям. Не так ли? Было бы неплохо, но на данном этапе всё ещё существует возможность появления препятствий, преграждающих нам путь. Это проявляется в высказываниях типа *«нам бы очень хотелось, но мы не можем, потому что ...»*. Ну, ладно, давайте смотреть, что скрывается за всеми такими *«потому что»*. Нужно как можно быстрее преодолеть эти препятствия (как и потенциальные негативные последствия), а иначе невозможно будет двигаться дальше.

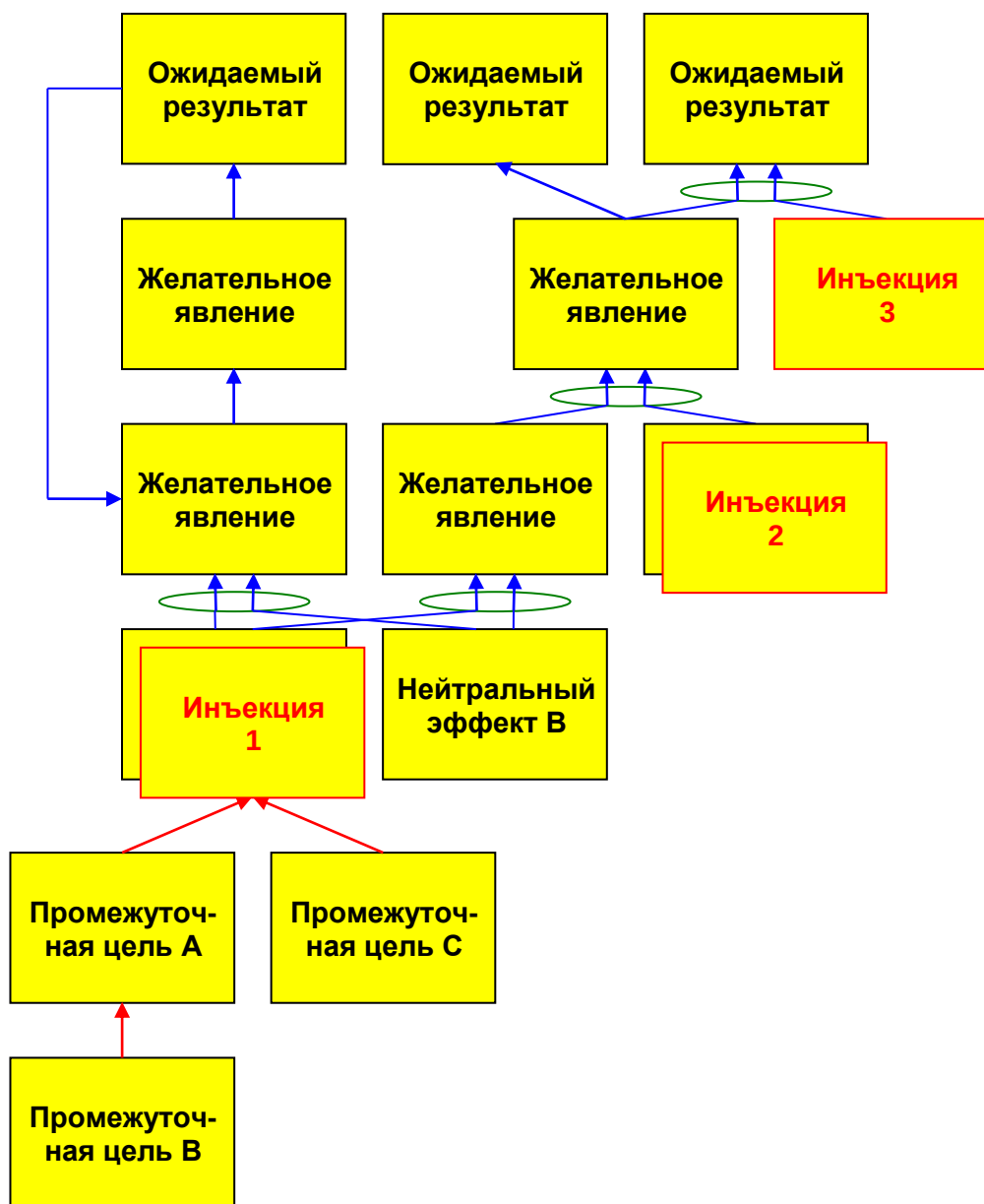
Инструментом достижения согласия по поводу преодоления препятствий является «дерево предпосылок» (Pre-Requisite Tree). Так оно названо потому, что для каждой выдвинутой на предыдущих этапах новой идеи или введённой инъекции могут существовать определённые предпосылки её реализации. Такие предпосылки, часто называемые промежуточными целями, служат для преодоления соответствующих препятствий. Конечно, не все инъекции будут встречать препятствия, но с теми, которые будут, следует разбираться в нужное время.

Когда же наступит это «нужное время»? Прежде всего, для каждой инъекции необходимо выявить и упорядочить соответствующие препятствия, а потом попробовать договориться о способах их преодоления. В результате по каждой из инъекций будет получен временной график её реализации. Затем все инъекции, – независимо от наличия или отсутствия у них предпосылок, – также упорядочиваются по времени и оформляются в виде плана проекта по внедрению новых идей для решения нашей проблемы.

Ниже на диаграмме приведен схематичный пример такого плана. Здесь в ходе построения некоторого дерева будущей реальности определены 3 инъекции и 3 промежуточные цели. Инъекции 2 и 3 не имеют предпосылок и могут быть введены тогда, когда в них возникнет необходимость. Инъекция 1 имеет три предпосылки, которые обозначены как промежуточные цели и служат для преодоления выявленных ранее препятствий (сами эти препятствия на диаграмме не показаны).

Действия по реализации промежуточных целей **А** и **С** могут осуществляться параллельно, но цель **В** должна быть достигнута до того, как начнутся действия по реализации промежуточной цели **А**. Таким образом, наш план

выглядит следующим образом: промежуточная цель **В**, промежуточные цели **А** и **С**, затем инъекция 1, и только после этого инъекции 2 и 3.



Процесс последовательного продвижения от набора исходных нежелательных явлений к окончательному плану преобразований подробно изложен в разделе о методе логических рассуждений ТОС. В частности, построение приведенной выше диаграммы венчает параграф с описанием дерева предпосылок.

Перебор?

Может быть, мы всё-таки перегибаем палку? На самом деле, это зависит от конкретной ситуации. Если у вас 30 не слишком увлечённых работников и ощущение трудноразрешимости проблемы, то для реального продвижения вперёд, скорее всего, потребуются серьёзные усилия для достижения согласия

по всем без исключения перечисленным выше пунктам. А если у вас 5 высоко мотивированных коллег и несложная проблема, то для достижения согласия и движения вперёд может быть достаточно всего лишь «разбить тучу», то есть снять реальный или воображаемый конфликт, связывающий людей руки.

Важно подчеркнуть, что даже если согласие легко достижимо, всё равно часто имеет смысл шаг за шагом пройти весь процесс, – чтобы, по крайней мере, лишний раз удостовериться в том, что ничего не упущено, а само решение практически реализуемо.

Лидерство

Но даже после того, как решены все необходимые технические вопросы и преодолены все препятствия, внедрение изменений не начнётся без лидера. Лидерство обеспечивается знанием и пониманием необходимых перемен, показателей и способов достижения результатов. Если вы уже профессионал в предметной области, вам следует стать профессионалом ещё и в управлении изменениями.

Будь то небольшая компания или крупная частная корпорация, тема лидерства актуальна в любом случае, когда внедрение происходит под единоличным руководством президента либо владельца. Если же речь идёт о переменах в крупной организации, то, кроме того, возникает ещё и тема сотрудничества. Эти два вопроса настолько важны, что им будет посвящён специальный раздел, следующий сразу за разделом об оценке изменений.

Известно «... много случаев, когда люди просто бездействуют. Обычно это происходит потому, что они не знают, как им действовать, и чувствуют неловкость при обращении за более подробными инструкциями. ... Люди могут не высказывать своих реальных тревог и опасений, ... так что в будущем нас могут подстерегать препятствия личного характера ... »³.

Понятно, что чем лучше была выполнена подготовительная работа, особенно в рамках организационной стратегии, тем меньше усилий потребуется от руководства на более поздних этапах. По теме соглашения об изменениях в условиях корпорации (когда имеется профессиональный менеджмент, а сами владельцы напрямую не участвуют в процессе) есть прекрасные учебные материалы для самообразования, разработанные Голдраттом на основе его целостного подхода и распространяемые в виде набора соответствующих компакт-дисков. Настоятельно рекомендую с ними ознакомиться!

Что касается частных компаний (когда в процесс включён сам владелец либо когда у отдельных менеджеров возникают проблемы), Одет Коуэн предложил

подход к анализу рассматриваемых вопросов с точки зрения так называемых «неформализуемых опасений» (unverbalized fear).⁴ Суть состоит в том, что всякий раз, когда «слабости» мешают индивиду продвигаться вперёд, они обращаются в его самые сильные стороны. Попробуйте разобраться, как этот подход работает!

Пять слоёв сопротивления / уровней согласия

Всё предшествующее обсуждение по существу представляет собой краткое описание «пяти слоёв сопротивления», впервые озвученных Голдраттом в работе *«Моя сага»*.² Хотя специалистам это, скорее всего, хорошо знакомо, однако литературы по данному вопросу пока ещё не так много. Давайте сформулируем эти пять слоёв следующим образом:

- (1) **Нет согласия по поводу проблемы.**
- (2) **Нет согласия по поводу решения.**
- (3) **Видны дополнительные негативные последствия.**
- (4) **Видны реальные препятствия.**
- (5) **Есть сомнения в готовности других к сотрудничеству.**

Многие воспринимают такую простую иерархическую конструкцию очень легко, особенно если принять во внимание некоторые типичные варианты вербализации перечисленных элементов:^{1,2}

- (1) *«Вы не понимаете, ведь это ...»* или *«это же не в наших силах»*.
- (2) *«Вы не понимаете, у нас же всё не так ...»*.
- (3) *«да, НО ...»*. Малое 'да', большое 'нет'. *«Да, но имеются побочные эффекты»*.
- (4) *«ДА, но ...»*. Большое 'да', малое 'нет'. *«Да, но у нас это никогда не пройдёт»*.
- (5) *«Эти и эти никогда не согласятся»* или скажут 'да' и ничего не станут делать.

Ранее мы уже обсуждали положение о том, что люди стараются делать всё как можно лучше. Как же тогда получается, что они сопротивляются? Почему перемены вызывают такое эмоциональное сопротивление? Потому что люди реагируют на свою собственную картину реальности, а не на саму реальность. Поэтому давайте попробуем сменить акценты.

Если люди стараются делать всё как можно лучше и при этом реагируют на свою собственную картину реальности, то почему бы не попытаться помочь

им выйти за рамки этой картины и взглянуть на проблему беспристрастно и объективно, – с другой точки зрения (со стороны самой реальности)? Давайте попробуем сформулировать те же самые пять слоёв сопротивления на языке согласия, – как это уже было сделано выше. Иными словами, мы должны последовательно, этап за этапом, приходить к определённым соглашениям¹. В результате получаем следующие шесть уровней согласия:

- (1) **Согласие по поводу проблемы.**
- (2) **Согласие по поводу направления решения проблемы.**
- (3) **Согласие о том, что решение приведёт к ожидаемым результатам.**
- (4) **Согласие о том, что не возникнет пагубных побочных эффектов.**
- (5) **Согласие по поводу требований к реализации и плана.**
- (6) **Согласие со стороны всех ключевых исполнителей об их твёрдом намерении двигаться вперёд.**

Возможно, на первый взгляд отличия кажутся незначительными? Однако дело вот в чём. Люди сопротивляются, а мы на них давим. А если сформулировать по-другому, то получается, что люди добиваются согласия, и мы подводим их к такому согласию.

Вот ещё одна точка зрения: *«Проблемы существуют до тех пор, пока люди верят в их существование. Нет людей, нет и проблем. Только сами люди определяют, решена проблема или нет. Решение проблем представляет собой наиболее типичное поведение человека.»*⁵

Сколько же всего уровней?

Ничего себе! Как же так оказалось, что у нас уже шесть уровней? Дело в том, что людям свойственно всё сортировать и классифицировать. Поэтому исходные пять слоёв сопротивления разными авторами формулируются по-своему и делятся то на 6, а то и на 9 элементов. Важно ли нам знать обо всех таких трактовках? Думаю, что тем, кто занимается конкретным внедрением, было бы полезно иметь о них представление.

Новые трактовки возникли потому, что со временем стало проявляться более глубокое содержание проблемы и выявились дополнительные особенности, не вписывающиеся в исходные формулировки. Все эти подробности вынесены из основного текста; желающие могут ознакомиться с соответствующими вариантами и модификациями в Приложении 6, где, кроме того, имеется сравнительная таблица с привязкой различных формулировок к используемым инструментам метода логических рассуждений ТОС. Для остальных ниже

приводится обобщённый вариант, синтезированный из разных источников с учётом последних разработок в данной области, в котором сохранена первоначальная структура пяти слоёв сопротивления. Давайте прямо сейчас с ним и разберёмся.

Сопротивление – это естественно

Это мой собственный вариант синтеза разных формулировок из разных работ разных авторов в одну компактную пятиэлементную схему. Его особенность – в детализации исходных слоёв (1) и (2), смысл которой, как я надеюсь, станет более понятен позднее, – при обсуждениях «грозовой тучи», цикла OODA, а также темы стратегий и парадигм.

Предлагаемый вариант формулируется следующим образом:

- (1) **Нет согласия по поводу размера или характера проблемы.**
- (2) **Нет согласия по поводу направления или полноты решения.**
- (3) **Видны дополнительные негативные последствия.**
- (4) **Видны реальные препятствия.**
- (5) **Есть сомнения в готовности других к сотрудничеству.**

За понятиями «размер» и «полнота» скрываются представления о **детальной** сложности проблемы и **детальной** сложности её решения. За понятиями «характер» и «направление» скрываются представления о **динамической** сложности проблемы и **динамической** сложности её решения. Позднее мы ещё обратимся к обсуждению этих вопросов.

Между тем, мы снова вернулись к формулировкам на языке сопротивления. Вопрос: а что мы хотим использовать, – сопротивление или согласие? Лично я полагаю, что сопротивление это естественная вещь, и тем, кто собирается применять подходы теории ограничений, важнее всего понимать реальную суть сопротивления, направляя людей в сторону согласия. Поэтому для наших внутренних целей мы будем продолжать пользоваться языком сопротивления. А при необходимости продемонстрировать результаты внешней аудитории будем переходить на язык согласия.

Отличается ли данный подход от других?

Думаю, что да. Представим себе, например, типичную ситуацию, в которой некто находится на третьем уровне и высказывает опасение о возникновении реального негативного последствия. Часто случается, что коллеги относятся к такому человеку отрицательно, хотя он, возможно, предлагает нестандартный

взгляд на реализуемый всеми способ решения проблемы. Поэтому вместо того, чтобы воспринимать подобное опасение как сдерживающий фактор и пытаться как можно быстрее преодолеть, целесообразно рассматривать его как позитивный элемент, который должен быть внимательно проанализирован и использован с максимальной выгодой.

Важно слышать и уметь распознавать различные варианты возникающих на разных этапах формулировок (отличая их от отговорок), принимать их как должное, а не как объект для возражений. При этом нужно иметь в виду, что разные люди обладают разной интуицией и, следовательно, в одно и то же время находятся на разных уровнях восприятия. Более того, разные люди со своими разными представлениями «покупаются» на предлагаемые решения на разных этапах и в разное время. Однако важно также понимать, что если кто-то «купился» на идею на определённом уровне, то все последующие слои всё равно должны быть преодолены. Мыслительные процессы у людей протекают параллельно и в разных направлениях, поэтому не удивляйтесь, что многие способны одновременно «схватывать» разные части разных уровней. Так что слои сопротивления – это полезный инструмент решения проблем, а не просто классификация способов нашего мышления.

Когда на любом из уровней принимаются, анализируются и учитываются замечания и предложения людей, то происходят три удивительные вещи. Во-первых, соответствующие решения начинают работать более надёжно (и в дальнейшем будут работать ещё лучше); во-вторых, они становятся нашими собственными (а не навязанными кем-то) решениями; в-третьих, укрепляется взаимопонимание и доверие между их инициаторами и всеми остальными членами команды.

Необходимо активно поощрять, чутко относиться и оперативно реагировать на высказываемые работниками опасения, замечания и предложения на всех уровнях.

Но как отличать ситуации «да, но» от пустых отговорок? Почти всегда те, кто говорит о своих настоящих опасениях, стремятся предложить и способ их преодоления. В таких случаях бывает очень полезно записать высказанные соображения на доске в том виде, как они были изначально сформулированы, и оставить без внимания на некоторое время. Иначе в попытке срочно решить частную задачу команда может потерять из виду более широкую перспективу. Дело в том, что когда речь идёт об отговорках, никто особо не заинтересован в реальном поиске решений. И если начать активно реагировать на каждый «чих», то очень скоро можно оказаться в ситуации «ловли собственного хвоста». Развития событий по такому сценарию можно избежать, если вовремя переключить внимание команды на более актуальные задачи.

Разочарование

Если вы участвуете в процессе улучшений, то должны отдавать себе отчёт в возможности весьма серьёзных разочарований как для себя лично, так и для некоторых ваших коллег, которые дальше других продвинулись в разработке и реализации соответствующих решений. В этой связи Голдратт говорит о двух уровнях разочарования.⁶ Первый уровень описывается так:

«На нас давят со всех сторон, все от нас чего-то хотят, мы постоянно тушим пожары, ... и не знаем, что делать».

Не правда ли, очень похоже на случай локальной оптимизации. И хорошо согласуется с исходной предпосылкой о том, что поведение любого человека имеет в своей основе позитивные намерения, и в любой ситуации люди принимают наилучшие из всех возможных решений.

А вот характеристика второго, более высокого, уровня разочарований:

«На нас давят со всех сторон, все от нас чего-то хотят, мы постоянно тушим пожары, ... и мы совершенно точно знаем, что нужно делать. Но [...] не хочет нас слушать!».

Вы видите, как это прекрасно согласуется с исходной предпосылкой о том, что люди реагируют на свою собственную картину реальности, а не на саму реальность. Или, выражаясь более корректно, что происходит, когда интуиция по поводу локальной и глобальной оптимизации подтверждается пониманием теории ограничений. Картина реальности у нашего персонажа меняется (следует добавить, в сторону самой реальности), в то время как его коллеги продолжают действовать в рамках других – старых – представлений.

Чтобы преуспеть в процессе улучшений, вы должны «поднять» своих коллег с уровня их текущих представлений (локальной оптимизации) на уровень новой картины реальности (глобальной оптимизации). Не дайте своему нетерпению перевесить потребность других делать всё последовательно шаг за шагом. Не позволяйте тем, кто уже видит решение, осуждать тех, кто пока этого решения ещё не видит.

P.S. Размышляя о сопротивлении

Кажется, с определением всех этих «слоёв сопротивления» я окончательно зашёл в тупик. И всё же, не претендуя на великое открытие, утверждаю, что пользуясь понятием «слои сопротивления», мы подспудно соглашаемся с сопротивлением, – даже если эта мысль находится в самой глубине нашего

сознания. Именно такой трактовки и пытаются избежать в альтернативных словосочетаниях типа «уровни согласия» или «степени вовлечения».

К сожалению, лично у меня выражение «степени вовлечения» (layers of buy-in) ассоциируется с манипуляциями, то есть имеет негативную коннотацию, и, в частности, по этой причине мне не хочется применять такую терминологию. Поэтому предлагаю заменить «слои сопротивления» (layers of resistance) на более конструктивную форму **«степени признания»** (degrees of acceptance, – даже несмотря на то, что понятие слоёв сопротивления широко используется в настоящих материалах). Просто ещё один из способов попытаться упростить внедрение. Попробуйте сами и убедитесь – работает он или нет.

На минуту снова вернувшись к сопротивлению или, – скажем по-другому, – к недостаточности признания, приведу одно утверждение из другой области:

*Не бывает сопротивляющихся клиентов, бывают только
недостаточно гибкие внедренцы.*

Ну вот, а теперь немного изменю смысловую нагрузку. Я утверждаю, что недостаточность признания, особенно на последнем этапе, зависит не от клиента; она зависит от нас с вами! Стоит только принять такое допущение, как ситуация в целом становится гораздо более управляемой. Иными словами, чтобы не допустить нежелательных последствий на пятом или шестом уровне, нужно лучше работать на предыдущих этапах. И это не особенность нашей конкретной предметной области, а достаточно типичная картина для всех, кто имеет дело с людьми.

Литература

1. **Smith C.** In: *Smith D. The measurement nightmare: how the theory of constraints can resolve conflicting strategies, policies, and measures.* - St. Lucie Press, 2000, pp. 157-159.
2. **Goldratt E.M.** *My saga to improve production.* - Avraham Y. Goldratt Institute, 1996, 7 p.
3. **Lepore D., Cohen O.** *Deming and Goldratt: the theory of constraints and the system of profound knowledge.* - The North River Press, 1999, p. 87.
4. **Cohen O.** *Overcoming the 5th Layer of Resistance.* - Video JSA-13, Goldratt Institute, 1997.
5. **Kawase T.** *Human-centered problem-solving: the management of improvements.* - Asian Productivity Organization, 2001, p. 193.
6. **Goldratt E. M.** *Production the TOC way. Tutor Guide.* - Avraham Y. Goldratt Institute, 1996, p. 15.