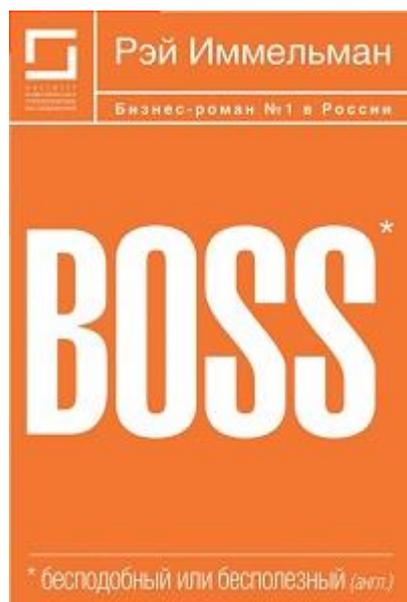


## Рэй Иммельман. Boss: бесподобный или бесполезный

События, описываемые в этом бизнес-романе, убедительно доказывают, что успех или неудача предприятия определяется отношениями в организации, а не наличием нового оборудования или владением новыми технологиями. Именно отношения управления создают ценности в организации, а точнее, качество этих отношений. Автор показывает, что к таким «скучным» вопросам, как операционный менеджмент, перепроектирование работы и дизайна самой организации, можно подойти творчески и нестандартно. Сюжет бизнес-романа весьма захватывающий, но изложение, а мой взгляд, немного наивное. Центральной нитью проходит аллегория древнейшей формы организации – племени.

Рекомендую по теме: [Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний](#), Джеймс Вумек. [Бережливое производство](#).

Рэй Иммельман. Boss: бесподобный или бесполезный. – М.: [Институт комплексных стратегических исследований](#), 2014. – 382 с.



Купить книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Герой романа, Грэг Райт, внезапно назначен руководителем завода Тэралоджик, одного из главных в корпорации Интекол. Под его руководством должен быть срочно выполнен важный заказ для АзияКомНэт. Но на новом месте, уже на первом совещании, Грэгу сообщают, что своевременно выполнить заказ невозможно... Как положено, у героя есть друг – Дэннис, и наставник – Батч (руководитель другого предприятия, уже внедривший инновационные формы управления). Любопытно, что и автор этого бизнес-романа, и Голдратт в романе [Цель](#) создают образ наставника, подчеркивая мысль Деминга, что [знания приходят извне](#).

### Глава 5

Бестолковость производственников и сотрудников из отдела контроля качества, враждебное отношение профсоюза, брюзжание эксплуатационщиков, давление главного офиса, корысть планового отдела и настороженность рабочих из чистого цеха — просто кошмар! Каждый тянул одеяло на себя и все норовил поставить свое собственное благо выше общего.

Грэг снова и снова перебирал разные варианты, но никак не мог найти выход. Если бы только он мог сделать так, чтобы все на заводе работали сообща! Тогда, конечно, они смогли бы со временем преодолеть все трудности.

Батч. Я бегу, как от чумы, от всех этих новомодных веяний: концепций качества, реорганизации бизнес-процесса и всяческих «Шесть сигма». Конечно, высокое качество, постоянство и хорошая производительность очень важны. Я этого не отрицаю. Но рабочие в моей компании приходят к этому спонтанно. И не потому, что их заставляют придерживаться стандартов высокого качества. И не потому, что мы постоянно реорганизуем бизнес-процессы или делаем что-то в таком роде. Работая в

этой сфере уже много лет, я понял, что надо вести бизнес так, как я это делаю, — спонтанно, без принудилочки, без вмешательства! Только тогда все получается самым наилучшим образом.

Грэг. В «Интеколе» все наоборот. Мы бросаемся от одного проекта к другому. Пробуем каждый новый метод управления, который появляется в бизнесе. Предположим, высшее руководство узнает о новом методе управления. Оно посылает кого-нибудь на семинар — послушать специалистов по этому методу. Затем этот кто-то возвращается и бодро начинает рассказывать об огромных преимуществах этого замечательного метода: он, мол, уже внедряется в десятках других компаний. Высшему руководству хочется идти в ногу со временем! Поэтому они с жаром бросаются внедрять этот хваленый новый метод. И тут же создаются многочисленные учебные группы; приезжают консультанты, которые расползаются по всей компании; формируются сообщества тех, кто внедряет этот метод и новые процедуры регистрации и контроля; руководители проводят множество совещаний — им нужна обратная связь; а еще — составляется огромное количество отчетов! Через некоторое время все начинает идти на спад. Совещания проводят все реже. У руководства появляются другие дела, которые требуют неотложного вмешательства. Отчеты становятся нерегулярными, а тренинги просто прекращаются. Через некоторое время уборщица приносит в комнату для тренингов мусорный контейнер и без церемоний выбрасывает в него все учебные папки, записи, тетради, постеры и учебники. Методу приходит конец, как будто его никто никогда и не внедрял. Производственная жизнь возвращается в прежнюю колею, все делают то же, что делали раньше, в прежнем рабочем темпе и с прежней производительностью.

Но хуже всего то, что рабочие чувствуют себя униженными и обманутыми. Им приходится выдерживать нескончаемый поток новых инициатив. Инстинктивно все знают, что бизнес должен быть более гибким, более конкурентоспособным и больше ориентироваться на клиентов. День за днем рабочим приходится выслушивать от начальников, что именно **они** должны работать еще лучше. **Они**, а не руководство! Рабочие настороженно и устало наблюдают, как одно начинание сменяется другим. Очень часто эти начинания приводят к снижению производительности и падению качества.

Почему инициатива всех этих усовершенствований принадлежит руководству? Или вовсе исходит от посторонних консультантов? Почему коллектив предприятия не занимается собственным развитием сам, без принуждения?

Я вдруг понял, что почти ничего не знаю о том, как создать сплоченный коллектив на заводе. Вообще-то мне удавалось улучшить производительность в нескольких филиалах нашей компании, но я тогда действовал как слон в посудной лавке. Теперь, когда под моим управлением находится гораздо более крупный завод, я не знаю, как быть. Я оказался в эпицентре подковерных игр и подводных течений, но я не понимаю их логики и не могу управлять ими. Создается впечатление, что на заводе все идет само по себе. Мне хотелось создать коллектив, который сам себя будет совершенствовать.

И хотя я учился в престижной бизнес-школе, там было ничтожно мало по-настоящему полезных учебных дисциплин. Была куча какой-то никому не нужной сухой и скучной информации. Профессора почерпнули ее из чужих книг и теперь пересказывали нам. Все это подкреплялось какими-то нелепыми исследованиями. Больше всего меня раздражал предмет «организационное поведение». Мой предыдущий военный опыт никак не объяснялся ни теорией мотивации, ни теорией развития группы. Я спросил об этом у профессора, и он ответил, что образование дает нам только общие контуры для понимания жизни. Это ответ убедил меня, что нужно вспомнить, чему я научился на войне — героизму и умению приносить себя в жертву, если понадобится, — и разработать на основе этого модель, которая поможет создать надежное и крепкое предприятие.

Компании посылают кучу народа на всяческие курсы, семинары и тренинги, но существенных улучшений в их деятельности так и не происходит. А все почему? Потому, что сами по себе знания еще не гарантируют, что их можно с успехом применить! Такой же парадокс, как с университетским образованием.

Батч. Ты построишь крепкую компанию только тогда, когда сам будешь строить ее. Я поведу тебя по пути открытий. Ты будешь сам их совершать. Я не буду пичкать тебя готовыми рецептами. Начнем с того, что ты внимательно изучишь, как ведут себя твои подчиненные. Тебе повезло: твоя компания сейчас в кризисе. Это облегчает твою задачу.

## Глава 6

Грэг. Люди по природе своей стремятся «сбиться в стаю». Например, на производстве диспетчеры объединяются, или вот возьмем эксплуатационщиков — они тоже все делают вместе, даже вместе ездят по выходным охотиться и ловить рыбу. Плановики тоже стеной стоят друг за друга. Когда кто-то спрашивает их о графиках или сроках поставок, они замыкаются, чтобы никто не мог им навредить. Агенты по продажам — тоже отдельная группа. Думаю, ты правильно подметил. Эти группы действуют так, словно они ведут между собой постоянную и бесконечную войну. Со временем группы становятся похожи друг на друга. К чужакам они относятся с большим подозрением.

Грэг. Наверное, лучшее, чему я научился у Батча, — что, прежде чем реагировать на чье-то поведение, нужно разобраться, почему человек себя так ведет.

*Старейшей формой организации является племя.*

Батч. Мы в своих компаниях все время имеем дело с племенами. Соответствуют ли группы, в которые объединились твои подчиненные, формальной структуре организации в твоей компании? Ты согласился, что нет. Это доказывает, что людьми движет какая-то иная, более мощная сила.

Батч. Все те черты поведения, которые ты мне описал, — это симптомы «племенного» поведения. Если ты не поймешь сути этого поведения и этих отношений, ты не сможешь управлять ими. И не сможешь извлечь из них пользу.

Грэг. Если я найду корни племенного поведения и осознаю их, то смогу построить свое «племя»?

Батч. Постигнешь суть этих отношений — сможешь создать свою организацию. Организация с такой сильной мотивацией обладает неограниченными возможностями!

Батч. Попробуй составить характеристики сильного племени, в котором у людей хорошие мотивации.

Грэг. Может быть, потребность в общем враге — и есть характеристика успешного племени? Обвинять других в чем-то — это всего лишь способ самоутвердиться, а еще — обменяться мыслями и мнениями, не вступая ни в какую борьбу.

*Характеристика племени № 1.*

***У сильного племени должен быть общий враг.***

## Глава 7

Грэг. Я знаю, многим кажется, что новое руководство завода представляет для вас какую-то угрозу. И я почувствовал это, когда приехал сюда. Это нормальное желание — ощущать себя в безопасности в своем коллективе. Чтобы жизнь шла в привычном ритме. И все-таки ваш противник — не я. А вот наши конкуренты не теряют ни минуты — все ищут, как бы выбить у нас почву из-под ног. Мы должны дать им отпор. Не позволим использовать наши слабости против нас самих!

*Характеристика племени № 2.*

***У сильного племени есть свои символы.***

Дэннис. Вот смотри, мы все жалуемся на недоверие наших рабочих к руководству, но мы сами заставляем их носить униформу на заводе и нагрудные значки с именами и должностями. Однако сами-то мы не носим форму и значки. Мы носим то, что хотим. Уже эта разница в одежде делит нас на два разных племени.

*Особенность племенного поведения №1.*

***Социальная, эмоциональная и психологическая жизнь человека определяется тем, к какому племени он принадлежит.***

Руководство даже не догадывается, что компания делится на два враждующих племени: управленцы и рабочие.

В сильном племени между людьми складываются доверительные отношения. **Самоотдача есть только там, где есть доверие.** В племени люди куда больше доверяют друг другу и больше ответственны друг перед другом, чем в организации формальной. Во многих организациях нет вообще никакого доверия.

Батч. Чтобы вызвать у подчиненных доверие к себе, тебе следует обсудить с ними корпоративные обязательства. Соглашение о том, что ты будешь выполнять свои обязательства по отношению к ним, если они станут выполнять свои обязательства по отношению к компании. Обязательства в корне отличаются от пустых программных заявлений, которые руководство составляет, чтобы потешить свое самолюбие. Обязательства — гарантия того, что о сотрудниках компании позаботятся, даже если грянет экономический кризис. Составить соглашение о взаимных обязательствах не так легко, как может показаться. Но от этого соглашения выиграешь и ты, и вся твоя компания.

Батч. Твою идею насчет того, чтобы всех одеть в одинаковую одежду, следует немножко видоизменить. Символы нужны нам для того, чтобы достигнуть двух целей: сделать так, чтобы рабочие еще больше почувствовали принадлежность к своему племени, и дать им почувствовать собственную значимость.

Грэг. Племена не так-то просто объединить и что они продолжают существовать как отдельные самостоятельные подразделения. Например, если ты поработаешь в какой-нибудь крупной корпорации, которая захватила другие компании путем поглощений и слияний, ты обнаружишь, что люди все равно ассоциируют себя со своей прежней компанией. Это хорошо заметно в случае со слиянием «Хьюлетт Паккард» и «Компак». Как с этим бороться?

Батч. Создать новое могущественное племя, которое будет отличаться от всех уже существующих племен. Если оно окажется сильным, то люди смогут эмоционально оторваться от прежнего племени и присоединиться к новому, более мощному.

*Характеристика племени № 3.*

***Сильное племя наделяет все свои кланы внутренним сходством.***

## Глава 8

Грэг. Я тут недавно перечитывал теории мотивации, которые мы изучали в бизнес-школе. Мотивация — это некий феномен: есть какие-то причины, которые заставляют человека что-то делать, — мотивы. А все эти теории на самом деле — просто набор понятий, с помощью которых этот феномен пытаются объяснить. Основоположник теории мотивации — Абрахам Маслоу. Он пришел к выводу, что мотивация — это то, что движет человеком, чтобы он мог удовлетворить свои потребности. На основе этого Маслоу создал иерархическую модель мотивации — пирамиду потребностей.

Еще один ученый, Фредерик Герцберг, разработал двухфакторную модель мотивации. Он выделял гигиенические факторы (внешние аспекты работы) и мотивирующие факторы (внутренние аспекты работы). Если гигиенических факторов нет, то мы жалуемся на их отсутствие, но, если они есть, мы о них даже не задумываемся. А мотивирующие факторы побуждают нас выполнять свои обязанности как можно лучше. Макклеланд считал, что мотивируют человека три основные потребности: потребность в причастности, потребность в успехе, потребность во власти — способность влиять на окружающих (подробнее см. [Продвижение людей и команд](#)).

*Особенность племенного поведения №2.*

***Люди собираются в племя, чтобы усилить собственную безопасность.***

*Особенность племенного поведения №3.*

***Если безопасности людей ничего не угрожает, они стремятся повысить собственную значимость.***

## Глава 9

Батч посоветовал использовать символы, чтобы отмечать достижения каждого рабочего. Да, конечно, значимость личности от этого вырастет! Грэг вспомнил, как страшно гордился он скаутским значком!

## Глава 10

Батч. Несколько лет назад владелец одного из самых больших сталелитейных предприятий в Южном полушарии обнаружил, что каждый год на его заводе от производственных травм умирают не меньше двенадцати человек. Технике безопасности вообще никто не уделял внимания» Все считали, что об этом должно позаботиться руководство. Чтобы исправить ситуацию, они ввели понятие взаимной ответственности. Это старый принцип. Считается, что из всех фигур самая устойчивая —

треугольник. Поэтому каждый рабочий обязался отвечать за безопасность двух коллег. Так и тебе, для сплочения команды нужно заняться взаимной ответственностью.

Грэг. Если нарисовать две координаты: безопасность личности и безопасность племени, и рассмотреть разные комбинации отношений между личностью и племенем, мы сможем определить, как будут вести себя люди в разных ситуациях. Может ли быть так, чтобы и безопасность личности, и безопасность племени были на высоте?

Дэннис. Например, на государственной службе. Оттуда практически не увольняют, да и сами чиновники не особо надрываются на работе.

Дэннис. Иногда компании движутся от процветания к упадку не столько из-за неверных решений руководства, сколько из-за того, что нет должного самоподкрепления. Вот меняются условия, в которых приходится работать. И сплоченное племя с хорошей мотивацией может начать распадаться, поскольку люди все больше будут заняты собственной безопасностью.

Грэг. Мы очень вредим своей компании тем, что не доверяем друг другу, раздуваем вражду между отделами и строим козни. Ты помнишь управленческую решетку Блейка-Моутона? Это один из самых старых и самых известных методов управления. Ему обучают в каждом колледже. Этот принцип работает уже на протяжении многих десятилетий. Там речь идет о том, что руководителям приходится одновременно иметь дело и с людьми, и с задачами ([подробнее см. Продвижение людей и команд](#)).

Грэг. Есть очень немного организаций, в которых понимают, что забота о сотрудниках и решение производственных задач — это два разных аспекта. И управлять ими нужно по отдельности. Если этого не сделать или сделать недостаточно хорошо, люди будут постоянно волноваться о своей безопасности и значимости. Им придется работать в постоянном напряжении, не высовываясь, делая вид, что они очень стараются, и в то же время думая только о том, как бы сохранить свое место.

Когда сотрудники компании не могут изменить условия своей работы, они начинают защищаться.

Батч. Каким предсказуемым становится поведение людей, когда знаешь особенности племенного поведения. Хотя это может быть довольно опасно. В начале семидесятых годов прошлого столетия группа социологов из Стэнфордского университета решила провести эксперимент. На базе университетского факультета психологии создали мнимую тюрьму. Социологи хотели разобраться, почему в тюрьмах так плохо живется. Портит ли человека окружение или все дело в самом человеке ([подробнее см. Стэнли Милгрэм. Подчинение авторитету: Научный взгляд на власть и мораль](#)).

Надзиратели быстро вжились в роль, и во избежание психических травм эксперимент был прекращен. Я убежден, что исследователи не заметили самого важного: участники эксперимента действовали согласно установкам своего племени. Надзиратели относились к заключенным как к своим врагам. Оказавшись в новом племени — племени надзирателей, они смогли объединиться на почве травли общего врага — заключенных. В свою очередь, заключенные тоже стали воспринимать надзирателей как врагов, и они сплотились, чтобы защитить себя и сохранить свои личные ценности. Поведение добровольцев из обеих групп разительно отличалось от того, как они вели себя в привычных ситуациях.

*Характеристика племени № 4.*

***У сильного племени есть важные стимулы и мотивы для дальнейшего развития.***

*Характеристика племени № 5.*

***У сильного племени есть свои ритуалы и обряды.***

А какие ритуалы есть на «Тэралоджик»? Пока у нас нет ни одного! — задумался Грэг. — И это большой недостаток. Ритуалы, конечно, важны! Все наши сотрудники пришли на «Тэралоджик» с разным жизненным опытом. И мы почему-то самодовольно решили, что теперь они все с нами заодно и что у нас общая система ценностей. А на самом-то деле все совсем не так. И взгляды у всех разные, и отношение к работе!

*Характеристика племени № 6.*

***Деятельность сильного племени можно измерить конкретными критериями успешности.***

*Характеристика племени № 7.*

***Сильное племя понимает, в чем источник его успеха, и оберегает его.***

*Характеристика племени № 11.*

***У сильного племени есть свой язык.***

## Глава 14

Традиционное распределение ролей в организации не учитывает социальные потребности людей. Но люди все равно пытаются удовлетворить их. Даже в рамках организации и ее структуры, созданной начальством. Это часто приводит к конфликту руководства и сотрудников.

*Характеристика племени № 12.*

***Роли в племени очень отличаются от ролей в официальной организации.***

Нужно перераспределить традиционные роли так, чтобы одни сотрудники, выполняя свои функции, стимулировали других (рис. 1).



Рис. 1. Новая структура организации

Такая структура показалась Грэггу более логичной с точки зрения жизни и развития племени. Директор по текущим делам будет отвечать за эффективное расходование сырья, готовую продукцию и денежные средства. Директор по ресурсам будет заниматься обеспечением инфраструктуры и предоставлением материалов — для эффективной работы компании.

## Глава 15

Грэг. Я буду записывать все важное и назову свой труд «Истории достижениями». Я напишу о модернизации завода, чтобы мы потом могли отмечать день нашего успеха. Этим мы укрепим наши ценности и поднимем значимость нашего племени.

*Характеристика племени № 14.*

***У сильного племени есть четкий и всем понятный механизм правосудия.***

*Характеристика племени № 18.*

***Во главе сильного племени находится лидер, которого все почитают и уважают.***

## Глава 16

*Характеристика племени № 22.*

***Сильное племя возглавляет сильный лидер, который все свои силы направляет на успех племени.***

Люди очень быстро понимают, действительно ли их лидер предан им и их племени. Если лидер недостаточно заботится об общем успехе, они станут искать другого. И это будет лидер неформальный. И он будет действительно служить своему племени. Люди интуитивно чувствуют, что движет лидером. Именно это определяет, за кем они пойдут, а вовсе не наличие у лидера степени MBA или каких-нибудь еще квалификаций. Только от желания человека и от его системы ценностей зависит, станет ли он хорошим руководителем и лидером.

Батч. Одним из самых серьезных просчетов многих руководителей является то, что они не осознают свои барьеры и, не ведая об их существовании, не могут избавиться от них. Психологические барьеры лидера могут стать ограничением для всей организации.

Батч. На первом месте у руководителя должны быть люди, а не система. Хорошие руководители умеют выстраивать взаимоотношения между кланами, вплоть до того, что со временем кланы исчезают сами по себе и люди сплавиваются в одну группу. Но большинство руководителей в достижении целей больше полагаются на сухие данные, системы и иерархические отношения. И только потом они делают ставку на людей, что провоцирует большое социальное напряжение в компании.

*Характеристика племени № 23.*

***У выдающихся лидеров есть хорошие учителя, которые знают и умеют больше их.***