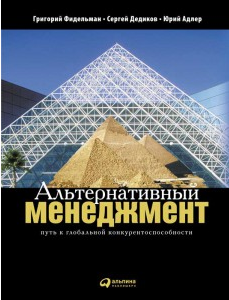
**Григорий Фидельман. Альтернативный менеджмент**

Если вы зачитывались Демингом, то, наверное, думали, неужели такое возможно и у нас, а не только у них – в Японии!? Лично я не встречал в России ничего подобного. И вот недавно я прочитал книгу, в которой описан опыт внедрения идей Деминга в российской компании. Эта книга вряд ли подойдет для тех, кто хочет познакомиться с идеями Деминга. Для первого знакомства я рекомендую начать с книги [Генри Нива «Организация как система»](http://baguzin.ru/wp/?p=253) или с оригинальной книги [Уильяма Эдвардса Деминга «Выход из кризиса»](http://baguzin.ru/wp/?p=2138). Но если вы уже являетесь сторонником идей Деминга, и размышляете с чего начать внедрение этих идей в вашей компании, представляемая сегодня книга подойдет, как нельзя лучше.

«Альтернативный менеджмент» – вызов первому лицу. Авторы рассказывают о своем опыте преобразования компании в организацию, реализующую на практике подход к менеджменту доктора Э. Деминга, принципы «фанки-фирмы», концепцию «бережливого производства», методы «кайдзен» и другие родственные идеи. Руководители, в какой бы области бизнеса они не работали, увидят в этой книге, к чему приводит отказ от идеи наказания, создание прозрачной внутренней информационной среды, приближение к идее пожизненного найма, лидерство на всех уровнях.



**Глава 1. Чем альтернативный менеджмент отличается от традиционного**

На протяжении многих тысяч лет изначальным и единственным принципом управления был — «кнут и пряник». Он применялся и применяется до сих пор повсеместно: и в политике, и в экономике, и в семейных отношениях. Постепенно уходит жестокость, но идея вины человека и его наказания, как основная движущая сипа управления, остается неизменной. Мы все вышли из этого мира репрессивного менеджмента. Мы впитали его принципы, приемы и методы с молоком матери, они вросли в нас, стали неотъемлемой частью нашего мировоззрения, нашей психологии, нашего поведения.

Любой руководитель, если будет честен перед самим собой, должен признать, что для него каждая сложная ситуация в его фирме — это всегда поиск виновного. Альтернативный менеджмент в своей основе содержит гениально простую формулу Деминга – «98/2». Она означает, что на 98% проблемы в организации, дефекты изделий, работ или услуг зависят не от людей, а от системы, с железной неизбежностью определяются присущими ей недостатками.

И еще один весьма важный аспект для любого менеджера. На что следует тратить свои силы, время и нервы: на то, чтобы попытаться устранить 2% причин дефектов и недостатков или все-таки 98%? Ответ при такой постановке вопроса очевиден – нет смысла искать виновного, есть смысл совершенствовать систему, и этот вывод очень неудобен для первых лиц, поскольку все пальцы показывают на себя.

Альтернативный менеджмент исходит из учения американского статистика Шухарта об управляемости процессов. Управляемость — это такое состояние процесса, когда вариабельность на выходе не превышает верхнего и нижнего пределов, отстоящих друг от друга на 6 сигм. (Подробнее см., например, в [Д. Уилер, Д. Чамберс «Статистическое управление процессами»](http://baguzin.ru/wp/?p=236) или [Пример построения контрольной карты Шухарта в Excel](http://baguzin.ru/wp/?p=1479).)

В управляемый процесс нельзя вмешиваться произвольно, по наитию, а требуется особая система работы по его совершенствованию. В то же время, если отдельные измеряемые показатели в процессе выходят за верхний или нижний пределы, то требуется выявление той особой причины, которая привела к таким последствиям, и разработка мер по ее устранению. Для устранения выявленной особой причины достаточно полномочий той команды, которая занята в соответствующем процессе. Для того чтобы совершенствовать управляемый процесс, надо привлечь ресурсы: административные, финансовые, материальные, и поэтому здесь уже требуется вмешательство руководства компании.

Одним из важных направлений улучшения системы альтернативный менеджмент считает последовательное преодоление «архетипов системного мышления», которые, по мнению известного специалиста в области современного менеджмента П. Сенге, представляют собой серьезные препятствия для перемен в компании ([Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации](http://baguzin.ru/wp/?p=1200)). Среди них: «исправление недостатков», «эскалация», «бесплатные ресурсы», «героизм», «пределы роста», «деньги к деньгам», «смещение целей», «рост и недоинвестирование».

*Гарри Беквит, эксперт по менеджменту: «Самое ценное в планировании — вовсе не его конечный результат» т. е. сам план. Главная ценность планирования заключается в самом процессе, в том исследовании и обсуждении, которые ему сопутствуют».*

Альтернативный менеджмент предлагает отказаться от самой идеи наказания, ведь из формулы Деминга «98/2» с неизбежностью следует принципиальный вывод о том, что наказание людей не только бессмысленно, но и губительно для компании. Бессмысленно, потому что таким образом менеджер, в лучшем случае, сможет устранить всего 2% причин дефектов, которые так или иначе связаны с личностью работника — с его ленью, неисполнительностью или недисциплинированностью, а остальные залежи проблем останутся нетронутыми. Губительность же наказания для компании имеет как минимум три аспекта. Во-первых, руководитель может принимать относительно правильные решения, лишь обладая достоверной информацией. Если действует система наказаний, то все сотрудники вольно или невольно начинают контролировать информацию, предоставляемую своим руководителям: увеличивается поток выгодной, приукрашенной информации, а невыгодная либо искажается до более или менее приемлемого состояния, либо просто утаивается. Нам очень нравится фраза Деминга: «Где бы ни появлялся страх, там мы получаем ложные числа».

Второй аспект, на наш взгляд, еще более важный. Если руководитель нацелен на трансформацию фирмы, на ее динамичное развитие, то, чтобы двигаться вперед, нужны сведения о ходе процессов, о том, как они функционируют, где наблюдаются узкие места, где чаще всего допускаются ошибки и дефекты. Но когда в компании присутствует страх, то и эта информация искажается либо скрывается. И, наконец, третий аспект — самый важный. Для движения вперед нужно вовлечение всех людей фирмы в трансформацию. Когда человек ощущает риск наказания за то, что он может оказаться неуспешным, если возьмет на себя ответственность за совершенствование или за возможные на этом новом для него участке деятельности ошибки, то такое вовлечение тоже становится невозможным.

Как бы ни хотелось кому-то сохранить старые принципы организационного устройства бизнеса, шансов на то, чтобы выжить в будущем, у них, как мы считаем, не будет, если не сделать этот принципиальный выбор и не отказаться от самой идеи наказания. Такой отказ возможен лишь при осознанном выборе первым лицом стратегии долгосрочного выживания на рынке и обеспечения конкурентоспособности. Отказ от идеи наказания — плата за выживание. Надо подчеркнуть, что граница между традиционным менеджментом и альтернативным обозначена не вопросом о том, есть или нет в организации система контроля качества, используются те или иные методики контроля качества, а выбором, сделанным первым лицом. Если он не принимает новую систему управления, то дальше возможны лишь косметические улучшения с помощью поверхностных средств: обучение, тренинги и тому подобное.

Отказ от идеи наказания приводит к быстрому изменению атмосферы в компании и к совсем другому уровню отношений. Удивительным образом меняется настрой в коллективе. Это трудно выразить словами, но можно сразу почувствовать, когда побываешь в такой организации. Люди доброжелательны, открыты для общения, им интересна их работа, нравится коллектив.

Это решение полностью изменяет содержание деятельности руководителей всех уровней. С одной стороны» это требует от менеджеров освоения совершенно других методов и способов работы. Из начальников, надзирателей, менторов они должны стать лидерами, наставниками, тренерами. Вместо отдачи приказов и указаний им нужно научиться ставить корректные вопросы, тем самым помогая подопечным принимать собственные решения.

Пожизненный найм. В Японии давно осознали, что только уверенный в своем завтра человек способен работать по-настоящему творчески, с полной отдачей.

Традиционный менеджмент строго иерархичен. При этом воспринимается как аксиома, что первое лицо лучше других знает, что и как нужно делать, отсюда неизбежно рождается авторитарный стиль принятия решений.

*Рэй Стата, генеральный директор корпорации Analog Devices: «В традиционной иерархической организации наверху мыслят, а на местах действуют. В обучающейся организации нужно, чтобы каждый мыслил и действовал».*

Смысл деятельности. В системе традиционного менеджмента работники ощущают себя средством для зарабатывания прибыли собственниками организации. Иной смысл и содержание деятельности в альтернативной системе управления — это постоянное совершенствование. Получение прибыли становится следствием совершенствования работы и улучшения качества товаров или услуг. Очень важная задача — построить отношения в компании таким образом, чтобы сотрудники перешли от установки «мне платит начальство» на принципиально иную позицию (это я с помощью фирмы, с помощью людей, работающих в ней, реализую себя, зарабатываю сам и помогаю заработать компании).

Чего можно ждать от человека. Традиционный менеджмент нацелен на формирование человека-функции, винтика в огромной машине. Главное требование к любому сотруднику — дисциплина, послушание и исполнительность. Для альтернативного менеджмента послушание скорее негативное, чем позитивное явление. Просто исполнительность сегодня совершенно не годится, потому что она не ведет к совершенствованию.

Командный стиль работы. В странах с традиционной структурой управления сотрудник часто боится делиться знаниями и идеями, опасаясь, что его наработками воспользуются другие, а его самого не оценят. В Японии же именно команда вырабатывает новые идеи и реализует их. У идеи чаще всего нет конкретного автора, она рождена бизнес-командой. В команде абсолютное большинство людей работают на порядок эффективнее, и группа, как правило, выходит на такие решения, на которые не был способен ни один из ее участников.

Закрытые и открытые компании. Для традиционного менеджмента характерна «закрытость» фирмы, когда всей полнотой информации может обладать только очень узкий круг высших менеджеров. Засекречивается все — и финансовое состояние компании, ее стратегические планы, размер заработной платы, особенно топ-менеджеров и т. д. В таких коллективах сплетничают, распространяют слухи; руководство с легкостью подозревается, а то и прямо обвиняется в использовании ресурсов компании в своих личных целях, и, что самое главное, никакие меры борьбы с подобными явлениями не способны дать позитивных результатов. Единственный способ оздоровить атмосферу в коллективе — это сделать фирму открытой для информационных потоков, сформировать общее информационное пространство, когда все сотрудники знают все. Тогда не остается поводов для слухов и сплетен

План как директива или как ожидание. Хорошо известно, что в системе традиционного управления плановое задание — это фетиш, на который все молятся с истовостью истинно верующих. Однако сама идея плана имеет большой изначальный порок: если план завышен, и требуемых ресурсов для его выполнения нет, то он лишь разрушает отношения внутри организации, так как все прекрасно понимают, что плановые задания носят произвольный и нереальный характер, а стремление к его выполнению во что бы то ни стало ведет к снижению качества, то есть в итоге организация получает большое количество при низком качестве, что, совершенно очевидно, в рыночных условиях абсолютно невыгодно. Если план занижен, то он действует на людей расслабляюще, и в результате не используются возможности системы в полной мере, и она работает неэффективно. Тезис о недопустимости произвольных плановых заданий вообще воспринимается как посягательство на святое святых — как же так, работать без плана?

Альтернативный менеджмент рассматривает план-директиву как зло. Если в организации правильно построена бюджетная система, мотивирующая сотрудников на максимально эффективный труд, то планы как директивы не только не нужны, но и опасны.

Плановые показатели должны изменить саму свою природу. Они не должны быть указанием сверху, а вырабатываться в процессе активной обратной связи. В Японии этот процесс получил название «хосин канри». Смысл его заключается в том, что руководители организации формулируют общие цели на следующий плановый период. Эти цели доводятся до сведения подразделений и всех сотрудников, и они сами намечают показатели, которые могут быть реализованы и обеспечивают достижение поставленных целей. При этом по мере хода работы вносятся коррективы и в цели, если они явно неосуществимы, и в плановые показатели, формируемые сотрудниками. В результате получается согласованный план деятельности, который не носит характера указания свыше, а воспринимается людьми как их личная цель, за достижение которой они взяли на себя ответственность.

Показатели бюджета не более чем ожидания фирмы. Если они не выполняются, то исследуются системные причины этого явления, а не выискиваются виновные и не организуется штурмовщина для достижения плана любой ценой.

Отношение к поставщикам. Огромная разница в подходах двух систем к поставщикам. Для традиционного менеджмента — это отбор на основании цены, чем она ниже, тем поставщик предпочтительнее. Новый менеджмент предлагает диаметрально противоположное — партнерство на всю жизнь… иначе невозможно совершенствовать услугу, нельзя даже быть уверенным в качестве своей услуги без «вовлечения» поставщика.

Альтернативный менеджмент и TQM. Оказалось, что на конференциях по качеству практически нет первых лиц. В них участвуют в лучшем случае директора по качеству. принять новую философию менеджмента. Никто, кроме первого лица, не в состоянии обеспечить изменения в организации. А руководители служб качества — это люди, обреченные на неуспех.

**Глава 2. Основы философии управления Деминга**

Система принципов Деминга, по нашему мнению, представляет собой комплекс аксиом, которые определяют пространство нового менеджмента. Принципы Деминга — не догмы, а именно аксиомы, которые постоянно проверяются. Принципы Деминга – это своего рода генетический код организации.

*Примите новую философию.* Пожалуй, это самый важный из принципов, сформулированных Демингом. Все остальные могут эффективно применяться лишь при условии, что выполнен этот принцип. Таким образом, он базовый с точки зрения реального воплощения философии менеджмента Деминга. Сразу оговоримся, что вкладываем в этот принцип иной, более широкий смысл, чем его автор. Он, поясняя его суть, говорил, что мы не можем больше уживаться с общепринятым уровнем задержек, ошибок, дефектов, и что преобразования западного стиля менеджмента необходимы, чтобы остановить нарастающий упадок промышленности. Мы же полагаем, что этот принцип служит гранью между традиционной и альтернативной системами управления. Важно осознание разницы между этими двумя видами менеджмента. Надо понять, что это не просто какой-то новый метод, инструмент, это новое пространство, новый мир, где все надо делать по-другому. При этом он для нас совершенно неизвестен, т. е. «терра инкогнито». Те знания и навыки, которые мы получили ранее, здесь не только бесполезны, но чаще просто мешают. Придется отказаться от всех привычек руководить и изменить сам образ руководителя.

Новая система управления представляет собой цельную систему. Не получится поделить ее на кусочки, которые нравятся и которые не нравятся, или не то, чтобы не нравятся, но могут подождать. Например, процессный подход принимается, идеи управляемости процессов нравятся, от плана как директивы руководитель готов отказаться, а вот что касается отказа от идеи наказания, так это рановато.

*Постоянство цели* означает, что не может быть никакого перерыва в развитии, никакого отдыха, никаких «отпусков». Тем более недопустимо сознательно поощрять отход от основного направления развития. Например, когда в интересах выполнения плана в компании осознанно идут на ухудшение качества продукции. Еще более опасные последствия грозят тем, кто позволяет себе самоуспокоиться, добившись какого-то промежуточного успеха, став, скажем, лучшими в отрасли. Такое самодовольство является первым шагом к уходу с рынка. Ни в коем случае нельзя ставить краткосрочные стратегические цели. Кавалерийским наскоком здесь долгосрочного успеха не добиться. Надо с самого начала понять: то, что вы задумали — это надолго, это навсегда. Постоянство цели означает, что нельзя отступать даже в мыслях. Если руководство дрогнуло внутри, то это, безусловно, будет замечено сотрудниками фирмы, и сразу отбросит всех далеко назад. Если уж он сам сомневается... Сомнения в приверженности цели постоянного совершенствования надо преодолеть до начала трансформации.

*Лидерство.* Главная цель учреждения лидерства — улучшение системы, т. е. смотреть не на последствия, а анализировать причины.

|  |  |
| --- | --- |
| Лидерство в традиционном менеджменте | Лидерство в альтернативном менеджменте |
| Вождь | Подчеркнутое отсутствие вождизма |
| Харизма | Харизма, если и не вредит, то и не помогает, так как создает барьер между лидером и членами его команды |
| Директивность каждого слова | Не нуждается в распоряжениях |
| Его все слушают | Слушает сам |
| Следит за тем, как за ним «ухаживают» | Сам помогает людям |
| Подозрения, боязнь интриг | Доверяет людям |
| Все решает сам | Помогает людям самим выйти на хорошие решения |
| Произвольно вмешивается в любые процессы | На основании статистических методов умеет понять, что относится к вариабельности процессов |
| Преданность подчиненных | Активность, инициативность, готовность брать ответственность |
| Его боятся | Ему доверяют |
| Предполагается, что лидер все знает лучше подчиненных, что, собственно, дает ему основания для вмешательства в их деятельность | Подчеркивает, что не является самым компетентным лицом в решении конкретных вопросов |

Лидерами должны быть все сотрудники компании. Ведь лидерство — это принятие человеком на себя ответственности за всю компанию, за всю команду, за достижение ею конкретных весомых результатов. Рядовые сотрудники также должны быть лидерами в тех процессах, за совершенствование которых они ответственны, или в возглавляемых ими проектах, ведь лидерство неотрывно от команды, от группы людей, вместе выполняющих одну работу.

Человек, выступающий как лидер, ощущающий себя лидером, имеет КПД 100%, а исполнитель — 3%, как у паровоза. Это различие отражает первичный резерв роста эффективности, конкурентоспособности, успешности компании, ради которого, даже если нет в лидерстве ничего иного, уже стоит научиться быть лидером.

Характерные черты лидера:

1. Понимает, как работа его группы сочетается с целями компании.
2. Работает с предшествующими и последующими стадиями процесса. Когда учреждается и описывается бизнес-процесс составлять паспорт бизнес-процесса, в котором указывать, предшествующие процессы и их лидеров, последующие процессы и их лидеров, а также процессы, с которыми он пересекается. Лидеры и команды бизнес-процессов должны постоянно общаться друг с другом, совместно вырабатывать программы улучшений или, по крайней мере, советоваться друг с другом, согласовывать намечаемые изменения. Люди, работающие в предшествующих процессах, должны знать, хотя бы в самых общих чертах, что происходит в последующих, какие функции выполняют там конкретные люди. Последующие процессы должны выстраиваться с учетом предыдущих. Казалось бы, банальная истина, но, если вникнуть более глубоко в то, что происходит в фирме, разделенной на функциональные подразделения, то сплошь и рядом можно увидеть, что сотрудники одного подразделения совершенно не задумываются о том, как их действия отразятся на последующем процессе, очень часто действия сотрудников не состыкованы. В общем, надо, чтобы люди начали «вылезать из своих углов».
3. Пытается создать для всех такую атмосферу, чтобы работа доставляла радость. Пытается оптимизировать образование, навыки и способности каждого и помогает всем совершенствоваться.
4. Он тренер и советчик, но не судья. Джим Коллинз «От хорошего к великому»: «Руководите с помощью вопросов» а не ответов; вовлекайте в диалог и спор, а не в конфликт; обсуждайте ошибки, но не обвиняйте; используйте метод «красных флажков», чтобы превратить просто информацию в информацию, которую трудно игнорировать». Э. Деминг: «Работа лидера — помогать людям, а не обвинять их. Это означает: знать, когда людям нужна конкретная помощь, и оказывать ее».
5. Использует цифры для того, чтобы с их помощью понять мотивы своих людей и себя самого. Понимает вариации. Использует статистические вычисления, чтобы узнать, кто из работников находится за пределами системы и требует специальной помощи. То, что выше среднего, не всегда требует похвалы, а то, что ниже — порицания. Границы этой вариабельности и есть критерии того, стоит или не стоит обращать особое внимание на деятельность человека и вмешиваться в происходящее.
6. Работает, чтобы улучшить систему, в которой трудится он и его люди. Любые проблемы — это всего лишь симптомы, причины скрыты в системе. Мудрость лидера заключается именно в понимании этого.
7. Создает атмосферу доверия. Понимает, что создание атмосферы доверия требует от него идти на риск. Доверие, прежде всего, сотрудника к наставнику. Без доверия не возникает и изменение поведения человека. Если нет доверия, то люди выстраивают эшелоны обороны, они замыкаются в своем «отсеке», а если происходят какие-то изменения, то они носят косметический характер. Если бы была возможность измерять уровень доверия сотрудника к наставнику, то это был бы лучший показатель того, как идет продвижение самого наставника, как трансформируется фирма.
8. Не ждет совершенства.
9. Слушает и учится, не наказывая того, кого слушает.

**Глава 3. Бизнес-процессы, которые меняют организацию**

*Основные принципы организации работы по совершенствованию БП.* Принцип первый — организацию работы над БП нельзя делегировать первым лицом кому бы то ни было, она должна быть постоянно предметом его непосредственного внимания. Второй принцип — отказ от глобализма в этом вопросе. Достаточно сказать, что по большинству огромных БП мы не сумели даже сформулировать их входы и выходы, а блок-схема процесса урегулирования убытков едва умещалась на листе формата А3, поэтому никакого реального движения в сторону совершенствования этих суперпроцессов не было, пока мы не перешли к элементарным БП.

*Классификация БП* имеет важное практическое значение. Во-первых, она позволяет четко структурировать соответствующую работу. Во-вторых, выделять те особенности процессов, которые носят квалифицирующий характер. Особенность подхода г-на Жильбера Биссона заключалась в том, чтобы выделять процессы не по целым направлениям деятельности, а только элементарные БП, цель которых — удовлетворение конкретного запроса клиента. Такой взгляд позволил нам продвинуться в развитии БП.

Если у БП есть *лидер*, то так или иначе процесс совершенствуется, количество дефектов в нем уменьшается. А основные проблемы возникают в БП, которые остались без лидера, которые детально не описаны и протекают лишь на уровне понимания и представлений их участников о том, как это должно происходить. Вряд ли стоит говорить о том, что у разных людей эти представления существенно различаются, поэтому возникают нестыковки, попытки переложить ответственность за результат реализации процесса на коллегу из другого подразделения и т. д.

БП дают в руки, как менеджера, так и рядового сотрудника, новый эффективный *инструмент познания* в сфере производственной деятельности. Составляя блок-схемы и описывая свою деятельность, мы получаем возможность впервые наглядно увидеть всю цепочку действий, выполняемых для достижения конкретной цели. Опыт показывает, что сразу же становятся ясны те проблемы, которые буквально лежат на поверхности, но в силу своей привычности ускользали из внимания, не фиксировались сознанием именно как проблемы.

*Бизнес-процессы как механизм непрерывного улучшения.* Нам до сих пор приходится отвечать на вопросы, зачем все это нужно и разве нельзя проводить улучшения в фирме без кропотливой и отнимающей значительное время работы над БП? Мы убеждены, что без выделения БП, организации четкой системной работы по ним добиться качественных изменений в фирме в сжатые сроки вообще нельзя. Можно, конечно, пытаться совершенствовать работу компании без процессного подхода, но эти попытки всегда будут ограничены бессистемностью и поверхностным подходом.

Совершенствование процессов начинается уже на стадии описания, когда только сформулированы параметры ожидаемого клиентом качества услуги. Четырехлетний опыт нашей работы по совершенствованию БП выкристаллизовал вполне конкретный алгоритм ее выполнения. Мы всегда рекомендуем начинать с определения параметров ожидаемого качества, то есть того качества, которое на сегодня способно удовлетворить клиента. Самая большая ошибка на этой стадии заключается в том, что лидер БП, а то и целая бизнес-команда сами начинают определять, что ожидает клиент.

Человек становится приверженцем идеи БП только после того» как смог сам своими руками добиться очевидных позитивных результатов в своем процессе. Именно поэтому мы стараемся помочь лидерам быстрее пройти первый цикл совершенствования своего процесса» почувствовать вкус улучшения дела. Мы всячески стремимся убедить людей в том, что лидерство в БП — это и новая сфера проявления себя, раскрытия своих возможностей, реализации своего потенциала. Ряд лидеров БП на самом деле проявили себя как очень талантливые люди именно в этой работе. БП генерируют творчество» позволяют увидеть людей с совершенно неожиданной стороны.

На основе собственного опыта мы пришли к важному выводу: БП — это форма реализации не только методов процессного подхода, но и практически всех остальных принципов Деминга. Именно в БП и через них в наиболее завершенной и концентрированной форме могут быть реализованы ориентация на клиента, лидерство, вовлечение персонала, системный подход к менеджменту, непрерывное совершенствование, принятие решений на основе фактов и создание взаимовыгодных отношений с поставщиками.

**Глава 4. Шаги трансформации**

Шаг первый — осознание и принятие решения о трансформации. Основные проблемы в осознании. Первая и главная — это принятие следствия постулата Деминга «98/2».

Вторым шагом, по крайней мере у нас в компании, были тренинги по групповой работе. Все люди фирмы, вплоть до водителя, прошли такие двухнедельные тренинги. В результате появилась базовая культура групповой работы, в том числе представление о ведении дискуссии, о методах групповой генерации идей и помощи команды в обсуждении предложенных идей. Появились некоторые умения, в частности, слушать и слышать, определять дефекты в коммуникациях, а также некоторые базовые знания по основам управления и определенным закономерностям поведения людей.

*Йонас Риддерстрале, Кьелл А. Нордстрем «Караоке-капитализм»: «При решении коллективных задач друзья намного эффективнее, чем просто знакомые».*

Основополагающе поведение первого лица особенно критично, иначе атмосфера обучения может замениться «страхом несоответствия». От такого человека ожидать сопричастности, вовлеченности в трансформацию будет уже трудно.

Третий шаг — выработка первых практических мер трансформации на прикладном менеджерском уровне. Чем заменить те методы и способы руководства, от которых отказывается первое лицо? Отказ от директивного планирования. А чем его заменить в практическом плане? Ведь некие ориентиры все равно должны быть. Тогда план как инструмент прогноза надо оставлять, но он должен быть лишен своей власти: план не директива, а ожидание фирмы. Неисполнение плана не является ни его нарушением, ни нарушением вообще, это просто источник информации о том, как идет бизнес, для размышлений, для корректировки политик, способов и методов действия, наконец, для корректировки сметы расходов.

Отказ от системы аттестации и вообще всех методов оценки людей. Еще более пагубное воздействие способна оказывать на человека система аттестации, которая вообще лишена какого-либо позитивного содержания и порождает лишь обиды и конфликты. Чем заменить систему оценок и аттестации? Оказывается, что их заменой может быть мониторинг результатов деятельности человека опять же для получения информации для совершенствования его деятельности.

Еще более сложная задача— определиться в вопросе о том, что значит вести себя по-новому? Для нас важен коучинг как метод общения наставника с подопечным, как метод помощи ему.

Четвертый шаг — вовлечение людей фирмы в процесс трансформации. Решается она главным образом обучением философии Деминга, последовательным разъяснением всех ее положений.

Нужно прямо сказать, что начали эту работу мы неудачно — первые высокопрофессиональные лекции о всеобщей системе качества, о принципах Деминга, о методах постоянного совершенствования деятельности фирмы дали не просто нулевой результат, а скорее отрицательный. Люди не были готовы воспринимать новые для них идеи и взгляды, потому что не понимали конечной цели начатой работы. Только после того, как были сформулированы видение фирмы и цели трансформации, а среди них в качестве одной из главных — наиболее полное удовлетворение ожиданий самих сотрудников от работы в компании, люди стали слушать и слышать.

Наибольшее сопротивление оказывается внедрению системы постоянного совершенствования бизнес-процессов. Дело в том, что указанная работа, по своей сути управленческая деятельность, но, как известно, далеко не все люди готовы заниматься менеджментом, особенно требующим творческого подхода и самоотдачи.

*Джозеф Г. Бойетт» Джимми Т. Бойетт «Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления»: «...люди не сопротивляются своим собственным идеям».*

Пятый шаг — построение системы работы по совершенствованию бизнес-процессов. Мы начали двигаться в направлении получения сертификата качества, но очень скоро поняли, что путь подготовки к сертификации ничего общего не имеет с построением альтернативного менеджмента. Он не просто уводит в сторону, он реально препятствует трансформации фирмы, ориентируя ее не на изменение по существу, а на представление соответствующих показателей.

Очень важно устранить страхи. Сам подход, основанный на поиске того, что мешает в системе, уничтожает страх:

* выявляется, что не так, а не кто виноват;
* дефекты не повод к обвинению, а точка отсчета для совершенствования.

Глобальное распространение и движение в области системы БП — это критическая точка, при достижении которой риск остановки или возврата к прошлому практически исчезает. Одновременно появляется вдохновляющее ощущение очередного шага к трансформации и реального продвижения к образу фирмы нового типа,

Шестой шаг — декларация о том, что фирма начинает внедрять новую систему менеджмент и доведение до всех сотрудников его базовых принципов, прежде всею, отказ от идеи наказания. Без этого невозможно будет вовлечь людей в новую для них работу, где высок риск несоответствия новым задачам. Необходимо, чтобы люди освободились от страха. Хорошо видно, что этот шаг надо было бы сделать ранее — он должен быть третьим, но понимание этого пришло позже.

Седьмой шаг — создание бюджетной системы как замены директивного планирования, которое является одной из смертельных болезней: ориентация на количественные показатели при оценке деятельности людей. Бюджет, в свою очередь, эго система согласования доходов и расходов фирмы, оптимальная для достижения ее целей. Главная цель — измерение экономической эффективности фирмы в целом, по направлениям деятельности, в том числе но системе привлечения и обслуживания клиентов, внутреннего обслуживания и эффективности бизнес-процессов.

Восьмой шаг — создание системы работы с поставщиками. Он как бы находится вне зависимости от того, что уже сделано внутри фирмы, ведь, строго говоря, такую систему можно выстраивать и до начала преобразований в компании. Однако, скорее всего, такие попытки были бы обречены на неудачу из-за ментальной неготовности людей фирмы создавать новые отношения с поставщиками.

Девятый шаг — создание проектной системы. Мы считаем, что, не добившись порядка в текущих операциях, браться за инновации — дело преждевременное, поскольку людям постоянно придется отвлекаться на решение текущих проблем и «пожаров», у них все время будет уходить на выполнение повседневных функций, ведь, как хорошо известно, работа занимает все часы, отведенные для нее. В принципе, возможны разные варианты проектной системы:

* путь первый — создание отдела исследований и разработок,
* путь второй — создание проектной среды.

Десятый шаг – система предложений.

Одиннадцатый шаг — первые шаги к реальному воплощению идеи «пожизненного найма». Если вначале это была, пусть и весьма ответственная, но декларация, то этот шаг являлся практической реализацией данной декларации и был вызван стремлением помочь человеку, который в силу тех или иных причин не вписывался в деятельность компании, изменить поведение, предоставить ему возможность найти себя в фирме. Первое, что в этом плане было предпринято, это оказание помощи в выработке личной программы коррекции поведения. Основной метод такой помощи — коучинг. Если ничего не помогает, то тогда договорились о том, что предоставляем человеку последний шанс, если он берет поручительство у коллег, то остается в фирме, если ни один человек в компании не готов выступить его поручителем, то это означает, что коллектив ему не доверяет. Думается, что после такой оценки своего поведения, человек сам примет решение об уходе.

Двенадцатый шаг — учреждение лидерства как новой миссии менеджмента.

Тринадцатый шаг—создание ноной, качественно отличающейся от существовавшей, системы мотивации. Речь идет о переходе на систему бонусов. Когда пришла такая идея? После того как в одной из книг по японской системе управления прочитали, что на японских предприятиях зачастую бонус составляет до 100% годового заработка человека, но выплачивается лишь при условии активного участия человека в развитии бизнеса.

Сейчас мы обдумываем возможности использования сбалансированной системы показателей в духе работ Каплана и Нортона, Как известно, они рассматривают четыре направления деятельности компании (перспектив, как говорят авторы этой концепции), показатели которых важно балансировать, — это удовлетворенность персонала, качество бизнес-процессов, удовлетворенность потребителя и финансовые результаты- Баланс сам по себе, видимо, очень важен, поскольку речь идет всегда о распределении ограниченных ресурсов.

Но есть несколько обстоятельств, которые пока нас сдерживают. Прежде всего, в систему сбалансированных показателей в явном виде не включены поставщики, А наш опыт показывает, что они играют огромную, а иногда и решающую роль в рыночном успехе компании. Кроме того, формулировки значений целевых показателей в этой концепции часто выглядят как «произвольные числа». А мы знаем и по опыту, и по многократным высказываниям Деминга, сколь опасны такие числа для менеджмента, да и для сотрудников. Лукавые цифры часто ведут в ловушки и тупики. Наконец, мы видим еще и опасность такою рода, как детерминированный подход к вероятностному миру. Это значит, что опасно относиться к числам, как к абсолютно точным величинам, когда на самом деле мы знаем лишь их некоторые статистические оценки, да еще и при не всегда известных законах распределения. А это — ложная трактовка.

**Глава 5. Не только Деминг**

Для произрастания конкурентоспособных предприятий требуются соответствующие условия:

* Нужна конкурентная среда. В таких условиях усилия компании фокусируются на нужном направлении — на желании удивить и даже восхитить клиента качеством своих товаров или услуг, на предвосхищении ожиданий клиента, на всемерном повышении эффективности работы, а не на столь привычных для нашей страны факторах таких, как вхождение во власть для получения различного рода привилегий, раздела или передела «бесплатных» активов, получения эксклюзивного доступа к рынкам, творчества в области ухода от налогов и т. п. Недопустимо использование каких-либо административных ресурсов в конкуренции.
* Налоговая система не должна побуждать предприятия конкурировать по фактору «ухода от налогов». Если налоговое законодательство и правоприменительная практика в этой сфере создают условия для существования всякого рода налогосберегающих схем, то реальная конкуренция исчезает, поскольку добросовестному налогоплательщику практически невозможно получать такую рентабельность операций, какую может обеспечить уход от налогов.
* Право и правосудие. Только в условиях действия независимой от власти, но не от народа, судебной системы возможна подлинная конкуренция. Мы имеем уже множество примеров, когда суд и силовые системы используются самым непосредственным образом как инструменты этой борьбы, начиная от устройства систематических проверок у конкурентов, фактической остановки деятельности организаций в порядке обеспечения «дедушкиных» исков, вплоть до возбуждения уголовных дел.
* Подлинная конкурентоспособность может быть выпестована и развиваться лишь в условиях демократии, когда возможно на достаточно длительный период времени прогнозировать развитие ситуации в стране, когда есть уверенность в том, что власть не сможет предпринять неожиданных и резких изменений правил игры, когда, наконец, есть уверенность в собственной безопасности, в защищенности своих прав и охраняемых законом интересов. Без создания такой политической среды достижение долгосрочной конкурентоспособности невозможно. Вместо инвестирования в развитие, в совершенствование качества капитал различными путями будет уходить из страны, да и предприниматели будут чувствовать себя временными людьми, а при таких настроениях превалируют совсем другие цели — заработать деньги и надежно их спрятать.