**Наказание как движущая сила менеджмента и отказ от наказания**

Григорий Николаевич Фидельман, председатель правления "Московского перестраховочного общества", Вице-президент Всероссийского союза страховщиков (ВСС), член Экспертного совета по страхованию при Госдуме РФ.

Система наказаний — один из важнейших столпов знакомого всем нам метода управления, Наказание непременно должно быть публичным, чтобы не повадно было другим, чтобы на этом примере научить остальных. Нередко наказание сопровождается унижением человеческого достоинства сотрудника, когда принародно дается оценка его интеллектуальным способностям и умению работать, причем отнюдь не всегда это делается в джентльменских выражениях. Чего уж греха таить ненормативная лексика в отношении подчиненных у нас — это такое же привычное явление, как по утрам чистить зубы и умываться.

Вся нынешняя система управления построена на достаточно примитивных воззрениях — человек исходно плох, он так и норовит что-нибудь испортить, что-нибудь своровать, кого-то обмануть. Главная задача руководителя в свете таких взглядов заключается в том, чтобы не позволить подчиненным этого сделать. В моде всегда был и остается крепкий руководитель, то есть человек, обладающий крутым нравом. Понятно, что люди, которых заранее подозревают во всех смертные грехах, в свою очередь, склонны оправдывать такое «высокое доверие», невзирая, что называется, на «крутизну» руководства, на жесткость мер реагирования. Это еще одна причина воспроизводства негативных явлений в коллективах. В традиционном менеджменте у каждой неудачи есть персональный виновник, система репрессивного управления не терпит ошибок, сурово наказывает за них.

Альтернативный менеджмент предлагает отказаться от самой идеи наказания, ведь из формулы Деминга «98/2» с неизбежностью логики следует принципиальный вывод о том, что наказание людей не только бессмысленно, но и губительно для компании. Бессмысленно, потому что таким образом менеджер, о 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 лежит более глубоко. И на этом надо остановиться подробнее.

Несколько лет тому назад, ещё до внедрения в компании альтернативного менеджмента, случился неприятный инцидент. Произошло на тот момент самое крупное по нашим договорам перестрахования страховое событие по перестрахованному нами риску, связанному с выводом космического объекта на расчетную орбиту. Когда стали разбираться, то оказалось, что значительная часть ответственности по этому риску, вопреки внутренним нормативным документам, не была передана в дальнейшее перестрахование (ретроцессию) другому страховщику, вследствие чего нам пришлось за свой счет выплатить около 200 тыс. долл., сверх той суммы, которая должна была бы быть оставлена на собственном удержании компании. В тот период реакция была однозначна — это конкретные сотрудники отдела исходящего перестрахования не исполнили свои обязанности. В результате руководитель отдела вынужден был уйти «по собственному желанию». Но на самом деле проблема лежала совсем в иной плоскости — у компании не было надежной ретроцессионной защиты, а такого рода риски вообще достаточно сложно перестраховывать. Поэтому в дальнейшем компания отказалась от перестрахования космических рисков, если не могла удерживать на себе весь объем принятой по договору перестрахования ответственности или отсутствовала предварительная договоренность с другим страховщиком о передаче ему в перестрахование соответствующей части ответственности.

Иногда при подготовке документов в них вкрадываются те или иные ошибки, неточности. Как выясняется, подобные явления чаще всего связаны с тем, что сотрудники, которые занимались подготовкой этих документов, были перегружены другой работой и т. д. Сколько не ругай такого сотрудника, ситуация коренным образом не изменится, если не будут созданы необходимые условий для его нормальной работы.

На производстве возможна более показательная ситуация. Стоит ли, например, токаря винить в том, что он не выдерживает допуски изготовляемых деталей, если он работает на старом токарном станке, который и не может обеспечивать нужную точность обработки?

Указанная проблема имеет как минимум три аспекта. Во-первых, руководитель может принимать относительно правильные решения, лишь обладая достоверной информацией о том, что происходит в компании, зная, какие возникают сложности, каково реальное качество продукции или услуг, каковы взаимоотношения с клиентами и как те оценивают деятельность компании. 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. И так происходит на каждом уровне управления. Нам очень нравится фраза Деминга: «Где бы ни появлялся страх, там мы получаем ложные числа». Любой человек будет себя всячески защищать, давая ложные данные, и руководитель не узнает, что сведения недостоверные, в лучшем случае, потом, когда возникнут проблемы, и удастся это выяснить, но до тех пор это для него темная зона.

В результате к первому лицу поступает совершенно недостоверная или очень сильно искаженная информация, на основе которой решение принимать просто нельзя, оно заведомо будет неправильным.

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. А при отсутствии достоверных сведений, о реальном положении дел в фирме невозможно определить область для совершенствования. Опять-таки страх перед наказанием становится барьером на пути улучшения работы компании, на пути ее развития.

И, наконец, третий аспект — самый важный. Для движения вперед нужно вовлечение всех людей фирмы и трансформацию, поскольку они находится во всех звеньях процессов, и только от них зависит реальное улучшение качества продукции или услуг, повышение эффективности деятельности компании. 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 завлечение тоже становится невозможным. Если человек берется, но не получает поддержки первого лица, помощи с его стороны (а ведь человеку нужны и новые полномочия и уверенность в завтрашнем дне, поскольку он будет заниматься новым неизвестным для него делом), то добровольцев не будет никогда, а из-под палки заставить делать свою работу качественно и эффективно, а тем более ее совершенствовать, еще никому не удавалось.

Есть и еще один, дополнительный, не менее важный аспект. Мы живем в мире, где роль личности постоянно возрастает, особенно в сфере экономики. Уходят в прошлое гигантские конвейеры, где каждый человек лишь «винтик», исполнитель незначительной операции. Растет интеллектуальная составляющая в любом виде деятельности. Сейчас весь мир начинает «охоту» за талантами, за людьми, способными к творчеству, готовыми экспериментировать. Все это удел настоящей личности, которая не может не требовать уважительного отношений к себе. Более того, без такого отношения не приходится ожидать и соответствующей отдачи от человека. Наказание, особенно за ошибку, за неудачу в поиске нового, — это унижение человека, демонстрация своей власти, которая ровным счетом ничего не дает в смысле развития.

**Пожизненный найм**

Самое сильное оружие менеджера в традиционной системе управления — возможность уволить сотрудника. Всем хорошо известно, как часто оно используется против пьяниц, прогульщиков, несунов, бракоделов, людей, которые не обладают требуемой квалификацией, против несогласных и выступающих против руководства. За правом уволить человека с работы менеджер чувствует себя как в броне, защищенным со всех сторон. Другое дело, что система увольнений порождает у людей, работающих в компании, ощущение временности своей работы, лишает их инициативы и творчества. Если человек знает, что рано или поздно он будет уволен, то грех не воспользоваться ситуацией и прибрать к рукам как можно больше, чтобы не было потом бесконечно больно за бесцельно проработанные годы.

В репрессивном менеджменте считается едва ли не подвигом, когда новый руководитель сразу начинает свою деятельность с массовых увольнений, особенно, если речь идет о предприятии, находящемся в трудном финансовом положении. Сократил штаты, уволил «лишних» людей и, казалось бы, основные проблемы позади. На самом деле этими действиями закладывается мина под все будущее компании. Конечно, могут быть практически безнадежные ситуации, когда иного пути для вывода предприятия из кризиса нет; ресурсов, какими располагает менеджер, недостаточно для того, чтобы на фазе вывода предприятия из экономической «ямы» иметь возможность сохранить весь персонал. Иными словами, здесь уже требуется «хирургическое вмешательство», чтобы предприятие смогло выжить, восстановиться и подучить импульс для своего развития. Но тогда, как мы считаем, дело чести менеджера найти такое решение проблемы, что бы ни ушедшие работники, ни оставшиеся на предприятии не восприняли это как неотъемлемый элемент системы руководства у новой команды менеджеров.

Логическое развитие идеи отказа от наказания неизбежно приводит к идее о пожизненном найме. Когда впервые произносишь эти слова, то собеседники, кто бы они ни были, сразу напрягаются. Напрягаются и руководители, и рядовые сотрудники. Для менеджеров это вообще дикие слова, за которыми их полная беспомощность перед недобросовестными работниками, жуликами, выпивохами. Если нет угрозы увольнения и, более того, возможности уволить таких людей, то что заставит их работать как следует, что заставит соблюдать дисциплину, подчиняться указаниям? Для сотрудников организаций эти слова тоже таят много неизвестного и, следовательно, вызывавшего опасения. Что это — кабала на всю жизнь, как при крепостном праве? Значит, руководство компании будет всячески препятствовать уходу людей из организации начнутся звонки на новые места работы, нелицеприятные характеристики и т.п. Кстати, именно так восприняли поначалу эти слова и сотрудники Московского перестраховочного общества. Нет, на самом деле, пожизненный найм в системе альтернативного менеджмента представляет собой не что иное, как одностороннее обязательство фирмы не увольнять сотрудников, но отнюдь не препятствовать их уходу из компании, если работа здесь перестала их устраивать. Более того, в уходе не следует винить самих бывших сотрудников, а вновь нужно искать причины в системе. Что заставило человека принять такое решение? Почему работа в компании ему не нравится? Что в другой организации стало для него более привлекательным? Ответы на эти вопросы могут на многое открыть глаза менеджерам, могут заставить их по-новому взглянуть на совершенно привычные до этого времени вещи, то есть стать основой для совершенствования компании и отношений внутри нее.

При пожизненном найме у сотрудников компании появляется чувство причастности ко всем делам фирмы, ответственность за ее процветание, желание внести свою лепту в ее развитие.

**Отказ от идеи наказания**

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. Это и есть основная точка разветвления управленческих систем. Если руководитель решается на такой шаг, то дальше могут начинаться преобразования, если он не принимает новую систему управления, то дальше возможны лишь косметические улучшения с помощью поверхностных средств: обучение, тренинги и тому подобное. Все это, по нашему мнению, в значительной степени напрасно потраченное время и зря израсходованные ресурсы, так как все равно поступление достоверной информации к руководителю о проблемах будет ограничено, и не начнется вовлечение людей в работу по совершенствованию процессов, а также всей системы. Косметическими методами, если есть намерение выжить на рынке, в стратегической перспективе не обойтись.

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.

В этом случае уже не надо будет контролировать, как выполняется распоряжение, решение, которое человек принял сам, он выполнит наилучшим образом, ведь это его «родное» решение, потому что ему все ясно, и он сам уже знает, что и как нужно делать. Приняв решение, он одновременно взял на себя ответственность за его исполнение. Нужно запастись большим терпением, потому что теперь руководитель уже не имеет права сорваться, устроить разнос, он обязан кропотливо выяснять, в чем подопечный испытывает затруднение в работе, должен найти способ помочь ему, научить, если тот чего-либо не знает. Другими словами, ему предстоит стать руководителем новой формации, в которой места для руководящей деятельности в привычном ее понимании практически и не остается.

Для японских менеджеров отсутствие наказаний уже само собой разумеющееся дело. Так, в 2003 г. мы организовали семинар для первых руководителей российских, украинских и белорусских компаний по альтернативному менеджменту в Японии, и в рамках программы семинара посетили ведущий в текстильной отрасли концерн Toyobo. Председатель совета директоров концерна г-н Минору Сибата, выступавший с докладом перед нашей делегацией, сразу даже не понял вопроса о системе наказаний в компании, которые были заданы участниками семинара. Он растерялся, не знал, что ответить, начал советоваться со своими помощниками. Когда уточнили вопрос и спросили, что в их компании делают, например, с теми, кто систематически опаздывает, он сказал, что, наверное, в конце года надо будет произвести вычет из заработной платы или премии, но точно сказать затрудняется, потому что у них в компании никто не опаздывает.

Альтернативный менеджмент в отличие от традиционного, наказывающего за просчеты, признает право сотрудников ошибаться, Он рассматривает ошибки как явления, из которых еще не извлечена польза. На «Инструм-Рэнде» для брака, а ведь в основе дефектов, как правило, лежат именно ошибку придумали даже особое название — «бриллианты». И здесь нет преувеличения, а тем более иронии, потому что каждая бракованная деталь — это носитель уникальной информации о сбоях в процессах, о так называемых узких местах, о недостатках сырья, оборудования или инструментов, об отсутствии должной подготовки сотрудников и т. д. На этом предприятии система работы поставлена таким образом, что рабочие не скрывают брак, а сразу же по выявлении складывают испорченные детали на особые поддоны. Каждый дефект изучается специалистами, формируется команда, которая предназначена разработать программу мер по устранению причин брака. Последовательное осуществление этих мер позволило предприятию за 10 лет от 65% брака прийти к результату 0,0218%. Наверно, не случайно именно «Инструм-Рэнд» стал единственным в России поставщиком фирмы «Мерседес-Бенц» (на предприятии должны выпускать складывающиеся рулевые колонки для новых марок автомобилей этого концерна), и, наверно, не случайно руководство американского концерна, соучредителя этого совместного предприятия, приняло решение о закрытии своего производства во Франции и переводе его на «Инструм-Рэнд».

Именно в отказе от идеи наказания лежит тот невидимый, но непреодолимый барьер, своего рода «великая китайская стена» между традиционным и альтернативным менеджментом. И, надо сказать, именно этот постулат, как показывает наш опыт, самый трудный для первых лиц. Как это так, еще вчера я был здесь полновластным хозяином, практически единолично распоряжавшимся судьбами подчиненных — мог объявить им выговор, строгий выговор и просто уволить, а теперь должен свято соблюдать табу на любые наказания. Что же тогда остается — один пряник? А как быть с пьяницами, с ворами, с теми, кто не справляется? Да и российское трудовое законодательство на моей стороне. Давайте попробуем разобраться в этом более основательно.

Альтернативный менеджмент строится на иной исходной идее — нет изначально плохих сотрудников, нет людей в фирме, которые только и мечтают о том, как бы навредить ей. Человек приходит в компанию для того, чтобы работать, а не вредить. Работа — источник его существования, благополучия его семьи. Кто же будет стремиться навредить источнику своего существования? Значит, это уже в компании происходит что-то такое, что толкает человека на воровство, что способствует пьянству, делает его недисциплинированным. Мы, конечно, понимаем, что есть люди, которые приходят в фирму, уже заряженные всеми этими негативными явлениями. Они вынесли этот опыт из предыдущих мест работы, из всей своей предшествующей жизни, а он, наверное, мало чем отличается от того, что они увидели на новом месте работы, раз их поведение не меняется. Так, если человек считает, что его труд явно недооценен, то это первый толчок к тому, чтобы «восстановить справедливость» за счет воровства. Если работа неинтересна и бесперспективна, то проще всего погасить негативные эмоции в стакане водки и т. д. Кто-то может возразить, мол, все это чрезвычайно упрощенный взгляд на жизнь — есть просто больные алкоголизмом люди, есть воры по натуре. Безусловно, это так. Но опять-таки вопрос системный, как они попали в компанию? Значит, что-то не в порядке с системой подбора кадров. А если они, что называется, были всегда, то означает ли это, что менеджеры должны просто махнуть на таких людей рукой или что лучший выход именно увольнение? Ведь, если их раньше держали на работе, то, наверное, в этом был какой-то смысл?

Отсюда снова следует системный вывод — надо вносить изменения в саму организацию работы фирмы.