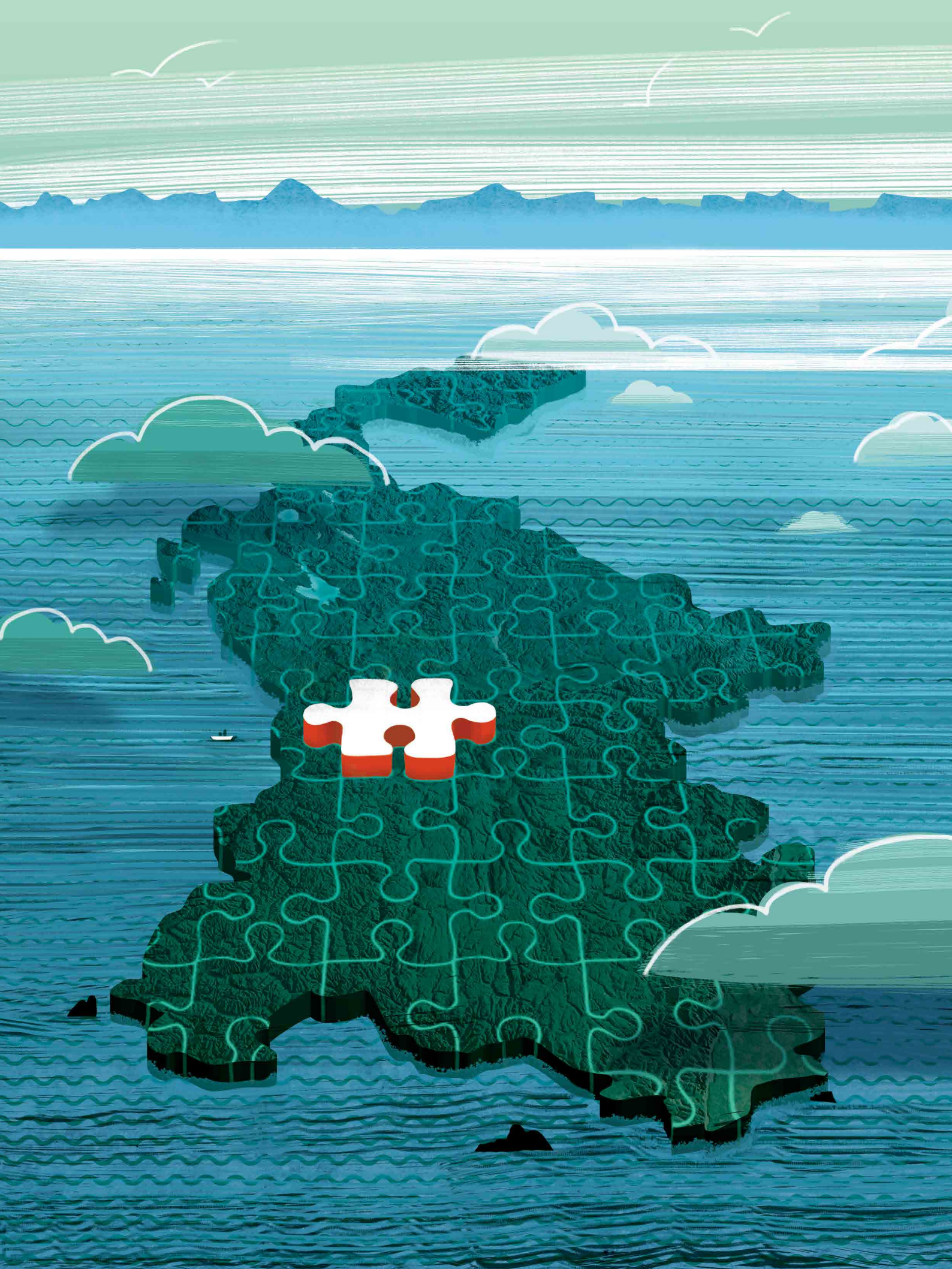




Коммунизм

на отдельно взятом острове

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

Статья опубликована в газете «Ведомости» № 3884, 20 мая 2015 г.

То, что устоявшиеся системы – будь то организация, семья или привычки отдельно взятого человека – зачастую весьма инертны и меняются с большим трудом, очевидно практически всем. Начиная любую реформу, закончившие MBA руководители говорят о необходимости «управлять изменениями» и даже в некоторых случаях назначают специального менеджера по управлению изменениями. Однако чаще всего система побеждает, «съедает» реформу, а менеджер по изменениям оказывается приятным соусом.

Стоит, скажем, задача уменьшить запасы и, соответственно, рабочий капитал в российской производственной компании. Начинаем с учета: подсчитываем запасы, сравниваем с бенчмарками – и обнаруживаем многократное превышение по всей цепочке: сырьё закупаем больше, чем нужно, каждая бригада у себя хранит запчасти «на черный день», незавершенка гигантская, склады готовой продукции переполнены... Может быть, достаточно поставить задачу снизить запасы и декомпозировать ее по цепочке вниз? Увы, это не сработает. Запасы – проблема системная, уходящая корнями в самую сердцевину российской модели управления. Во-первых, мы всегда готовы к подвигу и потому не считаемся с затратами (читайте Александра Прохорова о мобилизационной экономике), а во-вторых, мы всегда готовы к дефициту и на всякий случай запасаемся.

**Организации как
устоявшиеся системы
зачастую инертны и
меняются с большим
трудом**

Раз недостаточно просто поставить цель, может быть, следует регламентировать процесс? Пройтись участком за участком и определить нормативы запасов на каждом месте – нанимаем бригаду консультантов, пишем регламенты... Опять не работает: люди находят лазейки, начинается соревнование работников с консультантами (одни проковыривают дырки в правилах, другие их латают) – и работники в этом неравном бою рано или поздно побеждают, поскольку регламенты в процессе затыкания брешей разбухают до полной утраты здравого смысла. А там, где регламенты все же удастся с кровью вне-

дрить, начинаются сбои (нет запасного сверла – стоит станок, а за ним по цепочке и весь цех) – и тут уже реформаторы сами готовы пойти на попятную.

Дальше война с запасами может идти на разных фронтах: «Ввести премиальную систему!» – «Нет, ввести штрафную систему!»; «Промыть мозги»: провести массовые семинары по бережливому производству!» – «Нет, «поменять мозги»: нанять новых людей!»...

Проходит несколько лет. Копий сломано много; в одном месте запасы уменьшились, в другом, напротив, увеличились; регламентов написано море; мотивационные системы сменены, да не по одному разу; толпы консультантов потоптались всюду, даже один японец с самой «Тойоты» походил по заводу и потыкал пальцем в станки; уже проектный офис создан, он уже и избыточной численностью на производстве занялся – заодно этой самой численностью и оброс; чтобы не простаивать, пришлось загру-

зить проектный офис внедрением новых ценностей... Только вот привычка запасаться («А иначе встанем!») и вместе с ней непомерного объема рабочий капитал как были, так и остаются.

Не пытайтесь сразу изменить все производство – начните с одного участка, например, цеха

Знакомая картинка? И вот скажите мне, пожалуйста: что сделано неправильно и как сделать по-другому? Вспомните умные книжки про управление изменениями и предложите иной подход к решению задачи. Не

можете? То-то и оно: даже теоретически вы не знаете, как можно подойти к реформе иначе.

А я вам скажу. И это будут несколько очень простых правил, которые при этом никто не выполняет, поскольку никто их не знает:

1. Даже не пытайтесь изменить все производство целиком – начните с одного участка (например, цеха). На этом участке комплексно внедрите все необходимые новые системы: новые цели, новые регламенты, новую систему мотивации, обучите, «промойте мозги», возможно, замените людей.
2. Навалитесь всем миром и сделайте опытный участок идеальным с точки зрения запасов. Да, возможно, запасы «переместятся» на смежный участок. Но по крайней мере данный участок больше не будет порождать лишние запасы.
3. Дайте название реформированному объекту – «брендируйте» изменения («lean-цех», или «белый цех», а может быть, «спорт-цех» – подойдите к вопросу творчески).
4. Отметьте броской внешней атрибутикой территорию нового и сотрудников, работающих на реформированном участке (если, например, вы решили вслед за моделью спиральной динамики назвать реформированный объект «синим цехом», выдайте всем работникам этого цеха новую синюю спецодежду и покрасьте стены здания в синий цвет).
5. Начните платить работникам реформированного участка больше, чем работникам других участков. Выполнив предыдущие пункты, вы породили и обострили конфликт между старым и новым. Столкновение может быть очень яростным (в нашей практике случались даже драки между рабочими старых и новых цехов – «старички» завидуют). Однако конфликт не всегда зло – в данном случае он продуктивен: создав его, вы тем самым сплотили (консолидировали) новое.
6. Продолжайте реформировать другие участки (идите по цепочке создания стоимости или выбирайте объекты, вносящие наибольший вклад в создание излишних запасов), пока не реформируете объект за объектом все предприятие.

Совершенно новый и несколько пугающий подход, не правда ли? Однако он радикально плодотворнее привычных методов. Реформа, запущенная традиционным путем, даже годы спустя не позволяет увидеть ни одного по-настоящему правильного процесса, а реформаторы к тому времени постепенно забывают, что собирались сделать, и превращаются в бюрократов, охраняющих компанию от изменений посредством бесконечных и бесплодных проектов по изменениям. В то же время предлагаемый подход дает зримый результат (пусть на отдельно взятом объекте) уже через три-четыре месяца – результат, который становится зародышем нового и от которого уже нельзя просто так отмахнуться.

За традиционным подходом к внедрению изменений, подразумевающим попытки преобразовать систему целиком, можно оставить красивое название «системный подход». Новый подход я предлагаю назвать не так масштабно, но зато более образно – островным.

Вот вдогонку еще несколько соображений:

При использовании системного подхода система, как правило, побеждает и не меняет свои глубинные характеристики, в то время как островной подход оказывается эффективным за счет того, что острова нового постепенно замещают собой весь старый материк.

- Есть яркие успешные примеры применения островного подхода. Это, например, «Белая металлургия», внедренная на ЧТПЗ (заводы черной металлургии). Из макроэкономических примеров можно привести особые экономические зоны Китая.
- Островной подход работает не только на производстве. Например, тем же методом можно повышать качество проектов (вместо спецодежды роль яркого атрибута будет играть, скажем, специальный логотип на документации, относящейся к реформированным проектам).
- Точно так же следует внедрять изменения и в собственной жизни. Если, например, вы хотите сделать более планомерным свой хаотичный график, не пытайтесь сразу планировать все рабочее время – начните со среды: назовите среду, допустим, «шахматной средой», надевайте по средам (и только по средам!) костюм, расчерченный в шахматную клетку, и пусть этот день недели станет для вас островом нового подхода к организации рабочего времени – а в другие дни недели разрешайте себе жить, как обычно. Потом добавьте четверг, подождите, пока среда и четверг начнут доставлять больше удовольствия, чем прочие дни недели, и только после этого обновляйте весь гардероб: покупайте пять шахматных костюмов и носите их всю неделю напролет.

Островной подход для внедрения перемен можно с успехом использовать и в личной жизни

Думаете, я шучу? Нет, я абсолютно серьезен: иного пути к успешным изменениям не существует!