

## **«А всё-таки она вертится!»: или снова про Тойоту.**

**«По-моему, глубоко заблуждается тот, кто считает, более прочной и твёрдой власть, покоящуюся на силе, чем ту, которая основана на любви».**

***Мишель де Монтень, (1533-1592)  
Опыты, том 1, С. 127.***

На протяжении вот уже нескольких десятилетий мир с неослабевающим вниманием следит за японской автомобильной компанией Toyota, за её ошеломляющими успехами и неожиданными трудностями. Действия этой компании неизменно рождают яркие эмоции и смешанные чувства. И это не удивительно, поскольку её результаты часто получаются за пределами возможного, а её инструменты совершенно открыты, обычно легко воспроизводятся, но не ведут ни к чему похожему на оригинал. Естественно, появилась огромная библиотека книг и статей на разных языках, которые пытаются объяснить феномен Toyota. В результате удалось узнать много интересного и важного, только вот воспроизвести всё это с успехом пока не удаётся ни отдельным компаниям, даже всемирно известным, ни даже государствам, таким как США или Россия. Постепенно стало понятно, что «собака зарыта» в управлении, в менеджменте организации.

Поскольку объяснение всегда должно быть, появилась удобная теория об особенностях «рисовой культуры», к которой, как известно, принадлежит и Япония. Такая культура, якобы, рождает людей, способных на такие подвиги, о которых в других регионах земли и думать не приходится. Вот Toyota, как раз и есть яркий пример такого рода. А если к этому добавить ещё и некоторые религиозные соображения, то вывод о роли этнографических, религиозных и исторических влияний на управление бизнесом делается гораздо более убедительным. Получается, что вопрос ставится так: влияет ли вся совокупность культурных проявлений на управление бизнесом? В такой постановке ответ, конечно положительный. Но если спросить, сколь велики такие влияния, и есть ли что-нибудь более важное для управления, то наш ответ получается: конечно это не самое важное, а вот что важнее, нам предстоит найти.

В поисках ответа вспомним, что человечество развивается не равномерно. Длинные периоды медленного эволюционного развития

сменяются время от времени резкими революционными всплесками. Эти всплески принято называть научно-техническими революциями. Они возникают не по воле людей, а тогда, когда их совсем не ждут, в силу логики развития мировых рынков. Очередная революция, точнее, её начало, пришлось на середину прошлого века. И судьбе было угодно распорядиться так, что первой почувствовала эту революцию Япония, проигравшая вторую мировую войну и занятая поиском выхода из системного кризиса. Тут Toyota и попала «под колесо истории».

Дело в том, что смена парадигм, обусловленная очередной революцией, связана с переменой поведения потребителей на рынке, а это, в свою очередь, неизбежно ведёт к смене стилей менеджмента. Если на предыдущем этапе истории рынки развивались под диктат производителя, то теперь неожиданно потребитель стал править бал. Такой поворот судьбы привёл к неисчислимым последствиям. Сразу бросались в глаза два момента: непредсказуемая игра прихотей потребителей заставляет производителя постоянно быть готовым к переменам, поскольку эта способность становится условием выживания, а резкое несовпадение интересов владельцев и высших менеджеров компании с интересами сотрудников делает производителя слишком уязвимым. Может быть это простое совпадение, но именно людей и перемены Toyota поставила во главу угла.

И сделала она это по-своему, в только ей присущей манере. Действительно, как реагировал мир на то очевидное обстоятельство, что надо срочно менять отношения между менеджментом и сотрудниками? Как грибы после дождя стали появляться теории, методы и подходы, связанные с мотивацией персонала. Компании быстро накапливали опыт, но он, к сожалению, в основном оказался негативным. Почему? Потому, что менеджеры с молоком матери впитали идею эксплуатации наёмных работников. Отбросить саму идею казалось невозможным, а говорить о ней прямо стало неприличным. Пришлось нацеплять фиговые листочки, чтоб было не так заметно. Компания Toyota сделала ставку на любовь к людям, поскольку понимала, что, помимо всего прочего, это самый дешёвый способ мотивации персонала. Конечно, с любовью всегда связан риск, который можно уменьшить с помощью другого рискованного подхода – создания атмосферы доверия.

Был один человек, который мог повлиять на решения руководства Toyota. Это был американский статистик Эдвардс Деминг, которого пригласил в Японию после окончания второй мировой войны глава оккупационной администрации США, генерал Дуглас Макартур, и который провёл в Японии свои знаменитые семинары для высших

руководителей японских компаний. Известно, что руководители Toyota в них участвовали. Деминг понимал, что самое важное – создать в компании атмосферу, в которой люди могут испытывать радость и получать удовольствие на работе. Всего этого трудно добиться без любви. А любовь предполагает понимание, заботу, уважение, поддержку, всё то, что, как-то не измеряется деньгами, хотя и стоит денег.

Не стоит думать, что любовь исключает требовательность и ответственность. Просто при разделённой любви требовательность становится критерием самооценки сотрудника, а ответственность он берёт на себя добровольно, проявляя при этом инициативу. Понятно, что административные наказания исчезают за ненадобностью, как и угрозы увольнения.

Заняв такую радикальную позицию в отношениях менеджмент (и владельцы) – люди, Toyota смогла разобраться и в естественных требованиях к готовности к постоянным переменам. Здесь своеобразие этой компании проявилось не менее ярко. С самого начала было понятно, что в основе совершенствования должен лежать эксперимент. Поскольку очевидно, что без эксперимента никакое совершенствование не может быть гарантированным. Но разрешить сотрудникам экспериментировать как им вздумается, мысль, которая в нашей стране думаю многим понравится, – значит создать хаос и поставить в условия высокого риска материальные ресурсы компании: никто не знает, к чему может привести эксперимент на действующем промышленном оборудовании, предназначенном для производства товарной продукции. Поэтому не удивительно, что мировой тренд направлен вовсе не в эту сторону. Традиционно дело обстоит так: сначала разработчики технологического процесса определяют «номинал», то есть, наилучшее из известных, оптимальное значение соответствующей переменной, задающей ход процесса. На этом можно было бы поставить точку, если бы не вездесущая вариабельность, которая никогда не позволяет задать даже два подряд одинаковых значения. Из-за этого приходится назначать границы регламента, обычно, справа и слева от номинала. Теперь остаётся обучить этой премудрости сотрудников и требовать от них неукоснительного выполнения заданного регламента. В таком случае неизбежен контроль, а в случае нарушения регламента – наказание виновных.

Вы спросите, а где же совершенствование? Его надо искать в другом месте. Серьёзные ответственные хорошо обученные люди займутся совершенствованием в тиши лабораторий. Потом они проверят свои достижения в полупромышленном масштабе и, в случае удачи, внедрят

в производство. Это и будет улучшение – результат совершенствования. Вряд ли это устроит капризного нетерпеливого клиента. Надо искать что-то другое. Не без участия компании Toyota в Японии был разработан подход, получивший название «кайдзен» (в переводе: «перемены к лучшему»), в рамках которого предлагается слегка улучшать регламент за счёт простых дешёвых шагов, вырабатываемых командой процесса. Чтобы иметь информацию для выработки решений команда процесса на постоянной основе использует «семь простых инструментов статистического контроля качества» – простой набор графических инструментов прикладной статистики, разработанный тоже в Японии коллективом специалистов под руководством профессора Исикава Каору. А в качестве формы обсуждения используется так называемый «кружок качества». Это важная технология, широко используемая во всём мире, которая применяется и в компании Toyota, но как основной инструмент для этой компании такой подход к непрерывному совершенствованию недостаточно радикален.

Дело в том, что кайдзен не обращает внимания на то, как организован эксперимент. Статистики называют такой эксперимент «пассивным»: люди тщательно наблюдают конкретный процесс и пытаются извлечь из таких наблюдений важную информацию о возможностях его улучшения. Нет слов, важность наблюдения трудно переоценить. А для Toyota такое «хлипкое» основание в фундаменте работы не приемлемо. Между тем, ещё в начале прошлого века в Великобритании начались работы по созданию теории планирования экспериментов. Их возглавлял выдающийся британский учёный, сэр Рональд Фишер. В 1935 году он опубликовал книгу, название которой – «Планирование экспериментов» – и стало названием новой науки. Областями исследования, которыми тогда занимался Фишер, были агроботаника и сельское хозяйство, что обусловило специфику его подхода. Но сразу по окончании второй мировой войны в ряде стран начались интенсивные работы в этой области, которые быстро преодолели рамки традиционных приложений. В 1951 году возникло новое направление в теории планирования экспериментов, связанное с поиском оптимальных условий проведения исследуемых процессов. Казалось бы, это вполне могло бы стать основой организации экспериментов на Toyota. Могло бы, но не стало. На знамени теории планирования эксперимента было написано: главное, чтобы было много переменных, чем больше, тем лучше. Потому что с ростом числа изучаемых переменных стремительно повышается и эффективность эксперимента. Отлично. В любом производстве переменных – хоть отбавляй.

Правда, всё это касалось лабораторных исследований. А производство – совсем другое дело. Понимая это, Джордж Бокс в Великобритании в

1955-1957 годах развил подход, предназначенный как раз для промышленной ситуации, получивший название: «эволюционное планирование промышленных экспериментов» (ЭВОП). В ЭВОП учитывались многие важные особенности производственной ситуации и предлагался алгоритм, позволяющий существенно ослабить узлы регламентов за счёт их пересмотра каждую смену. Конечно, оперативное управление производством несколько усложнялось, но не настолько, чтобы сложности стали непреодолимыми. Первоначально ЭВОП был встречен западной промышленностью с энтузиазмом, который, как обычно, постепенно сошёл на нет. Причины потери интереса к ЭВОП заслуживают отдельного рассмотрения. Не вдаваясь в детали можно предположить, что главным камнем преткновения оказалась парадигма, основанная на тотальном контроле действий сотрудников вместо создания атмосферы доверия и делегирования полномочий. А без этого систематический пересмотр регламентов превращался в громоздкую бюрократическую процедуру, требующую непомерно много времени и препятствующую эффективной адаптации. Традиционный менеджмент боится утратив контроль потерять власть. Тем не менее, ЭВОП в том виде, как он был предложен, тоже не устраивает компанию Toyota. Важно понять причину такого неприятия.

Но прежде отметим, что почти параллельно с разработкой ЭВОП в Японии профессор Генити Тагути разрабатывал свой подход к менеджменту, получивший широкое распространение во всём мире. Методы Тагути тоже использовали идею планирования экспериментов, глубоко переосмысленную Тагути. Фактически это был новый подход, объединяющий планирование лабораторных и промышленных экспериментов в единую концепцию. Как и ЭВОП, методы Тагути использовали планирование с большим числом переменных. И хотя Тагути одно время сотрудничал с Toyota, и его методы в компании использовались, они, как и ЭВОП, не подошли для Toyota в качестве основы непрерывного совершенствования.

Причина заключалась в том, что руководство компании Toyota давно сформулировало один важный фундаментальный принцип управления: за один раз менять что-то одно. Он препятствовал организации экспериментов, в которых одновременно меняются несколько переменных. Вот почему компании Toyota пришлось отказаться от полномасштабного систематического использования всех вариантов планирования эксперимента, которые были известны, и ограничиться самым простым однофакторным экспериментом.

Уже одно то, что таким образом снимается кошмарная проблема обучения многих тысяч людей не простым методам планирования

эксперимента, в значительной мере оправдывает такое решение. Но эффективность эксперимента всё-таки резко падает. Чем же это компенсировать? Прежде всего, конечно, интенсивностью экспериментов: «ни дня без опыта». Таким образом, Toyota на каждой операции сравнивает сегодняшний номинал с некоторыми альтернативными регламентами для какой-то одной переменной. Понятно, что одного сравнения не достаточно, надо повторять их много раз, чтобы получить надёжный результат. Положение усугубляется ещё и тем, что сравниваемые варианты регламента всегда будут довольно близкими друг другу, поскольку сегодняшние сравнения могут вестись только в рамках границ сегодняшнего регламента, а они обычно не слишком далеко отстают друг от друга. Значит для каждой переменной для аккуратной оценки ситуации надо по несколько раз поработать в трёх (иногда в двух, если не использовать номинал) разных регламентах и в Toyota принято делать это по 20-40 раз. Почему выбран именно этот интервал – не известно, но принципы выбора ясны. Для каждой операции накапливается таким образом 120 реализаций. Располагая таким богатством можно решать различные задачи. Прежде всего кажется, что теперь можно оценить оптимальное значение номинала гораздо точнее, чем раньше. Однако, как обычно у Toyota, сами уточнённые номиналы не столь важны, гораздо важнее с помощью анализа и консультаций углубить понимание изучаемого процесса. Кроме того, имея три временных ряда по 40 наблюдений в каждом, можно построить три контрольных карты Шухарта и проверить гипотезу о статистической стабильности процесса. Причём, и в этом случае Toyota берёт не классический вариант такой карты, а сильно упрощённую её разновидность. Снова отпадает долгое, дорогое, и не гарантирующее устойчивого результата обучение огромной массы людей.

Интересно, что на Западе и у нас статистические инструменты не рассматриваются как органичная часть системы менеджмента, а вот у Toyota они неразрывны. Там не стоит вопрос о «внедрении» статистических методов. Кстати, как показал Ротер, сама идея «внедрения» чего бы то ни было изначально представляется порочной, поскольку не затрагивает перемен в ментальности. Технократический подход к миру, когда «железо» важнее человека, может быть, одно из главных препятствий, стоящих перед нашей страной на пути к достойному будущему.

В основу отношений с людьми в компании положены, как уже говорилось, любовь, уважение и доверие. Но, если принятый в компании механизм непрерывного совершенствования – это научный метод, который, очевидно, работает одинаково, в какую среду он бы ни попал,

то человеческие отношения чувствительны к этническим, религиозным и историческим влияниям. Их воздействие существует, хотя оно и не столь разительно отличает этносы, как обычно принято думать. Интересно, как практически организует человеческие отношения Toyota. Здесь эта компания не стала изобретать велосипед. Она воспользовалась диалогом, известным по крайней мере со времён Платона и Сократа, и развивавшимся на протяжении веков многими мыслителями, например, М. Бубером уже в XX веке («Я и Ты»). Широко используется диалог и в буддийской культуре, которая, видимо, и стала образцом для Toyota.

Удивительно, но в Toyota каждый человек имеет своего наставника, коуча, спарринг-партнёра. Именно систематические беседы с наставником призваны рождать новое знание, и они рождают это знание, причём на регулярной основе. Всё это вместе рождает массу следствий, на первый взгляд кажущихся неожиданными и, даже, парадоксальными. Вот примеры. Цель бизнеса – не деньги, а знания. Дело не в том, что деньги не нужны, или не важны. Просто не имеет смысла в новых условиях смены парадигм делать их целью. Поскольку это искажает отношения и резко снижает эффективность бизнеса, это – не выгодно. Не выгодно в том числе и материально.

Задача менеджмента – не производство и продажа продукции и/или услуг, а формирование, выращивание людей, способных создавать лучшую в мире продукцию и/или услуги. Это процесс медленный, требующий кропотливого вникания в уникальные особенности каждого человека, но игра стоит свеч. Поэтому не может быть и речи о наказаниях сотрудников, тем более, об их увольнении. Очевидный лозунг: «Мы все – одна семья» напоминает девиз Всемирной шахматной организации (ФИДЕ). Нас много, мы все разные, но нас объединяет служение компании, которая наполняет наши жизни глубоким содержанием, делает нашу работу всегда творческой, даже, если со стороны она кажется рутинной.

Компания Toyota выработала уникальные технологии достижения своих целей в постоянно меняющемся, ускользающем от нас мире. Автор называет их японским словом «ката». Этот термин снова неоригинален. На этот раз он заимствован из японских боевых искусств, точнее из того, как мастера передают свои знания и умения ученикам, чтоб от поколения к поколению не прерывалась нить живого учения. Идеология ката восходит к кодексу «Бусидо», к самурайским принципам жизни. Вы, возможно, подумали сейчас, что поймали меня на противоречии. Нет. Компания Toyota превратила их в свободные от всяких ассоциаций алгоритмы, не опирающиеся непосредственно ни на

какие традиции, кроме корпоративных. Для этого потребовался новый механизм целеполагания. Это ещё одна глобальная проблема, которая будоражит наше воображение. Западный стиль целеполагания, идущий от Альфреда Слоуна, в современных условиях способен легко разрушить самый успешный бизнес. Современная иерархическая организация с дивизиональной структурой и с количественными произвольными целями для каждого подразделения – самый лёгкий и надёжный путь к гибели. Вы можете спросить: «Почему же тогда мы пока не наблюдаем массовой гибели бизнесов?» Ответ ясен: «Потому, что пока так действует большинство компаний в мире.» Но вы же хотите стать как Toyota. Тогда вам придётся отказаться от порочной практики прошлого и перейти на разработку далёкого очень трудно достижимого видения (миссии) и конкретных вызывающих целей на ближайшее время, но обязательно в направлении этого видения.

А после выбора конкретной ближайшей цели остаётся систематически применять ката совершенствования (то есть, оценить статистическую стабильность изучаемой вами системы, добиться стабильности, если её пока нет, выдвинуть гипотезу о том, что именно препятствует движению вперёд, к намеченному целевому состоянию, планировать систематически однофакторные эксперименты, обсуждать их с коучем, пользоваться при этом циклом Шухарта – Деминга, достигнув желанного промежуточного состояния, стандартизовать его и переходить к формулировке следующего целевого состояния) и ката коучинга (то есть, помогать каждому человеку учиться на том, что он делает, прежде всего, конечно, на своих ошибках, поскольку ошибки – самый лучший учитель, стремиться в первую очередь к росту знаний, тогда совершенствование систем придёт само, «на блюдечке с голубой каёмочкой»).

Если удастся научить массу людей жить в рамках такой схемы, и если сделать её для них привычной, то перед ними открываются невиданные горизонты творчества. Они становятся свободными творцами, готовыми на любые свершения. Свобода наполняет их жизни смыслов в полном соответствии с пирамидой Маслоу.

Можем ли мы достичь того же уровня менеджмента, которого достигла Toyota? Это зависит от нас. Дорога открыта. Нет силы сильнее, чем любовь. А любовь в сочетании со знаниями не знает преград.

Книга, к чтению которой вы сейчас приступаете – очередной важный шаг на пути понимания феномена Toyota. Эта компания не безгрешна, как всё, что возникает на этой грешной земле, но она показала всему



миру путь в более счастливое будущее. Давайте же отбросим бесполезное подражание Toyota, и сделаем шаг к лучшему будущему.

Ю. Адлер  
Москва, 29 ноября 2013 года