

Сергей Обозов

**Производственная
система России —**

**ПОЛНЫЙ
ВПЕРЕД!**

Сергей Александрович Обозов

Производственная система

России – полный вперед!

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70381636

SelfPub; 2024

Аннотация

Производственной системе Росатом 17 лет. Мне уготовано было быть лидером ее развития с первого же дня. Сегодня она работает везде от заводов и строек до школ и поликлиник. Именно об этом данная книга. В ней последовательно разворачивается три сюжета. Первый – про опыт, второй – про ошибки, и третий сюжет – самый главный. Однажды наш сенсей – старший технический директор «Тойоты» Господин Хаяси – сказал мне: «Сергей Александрович, вы полностью отдаётесь результатам, получаемым на производственных площадках, но не забываете, что главная ваша задача – это воспитание людей!» Поэтому в книге нет конкретных инструкций, а есть мотивация начать и попробовать построить что-то свое, новое. Полный вперед!

Содержание

Глава 1. Вступление	5
Белая книга уроков и ошибок	7
Переосмысление идеи книги	9
Раздел 1. «Бережливость с русским размахом»	18
Раздел 2. Русский ПСР выходит из подполья	24
Раздел 3. ПСР «голубого океана»	37
Раздел 4. Культура, система или чрезвычайная ситуация (ЧС) – с чего начинать?	47
Раздел 5. Кадровая стратегия ПСР – связь поколений	71
Раздел 6. Партнерский развивающий контроль	81
Глава 2. Особенности русского менталитета в практике российского управления	93
Раздел 1. Менталитет русской нации	95
Раздел 2. Умом Россию не понять	103
Раздел 3. Общие контуры русской ментальности	116
Раздел 4. Парадокс русского управления: неэффективность и результативность	123
Раздел 5. Параллельные структуры в России и мире	132
Раздел 6. Русские культурные коды	141
Раздел 7. Открытое сознание, или Русский	150

авось	
Раздел 8. Новый тип менеджмента хаоса	159
Раздел 9. «Троица» Рублева – равняйся, смирно!	174
Глава 3. Производственное ратничество	181
Раздел 1. Лидеры НОТ первой волны	183
Раздел 2. Платон Керженцев. Время – материальная ценность	196
Конец ознакомительного фрагмента.	208

Сергей Обозов

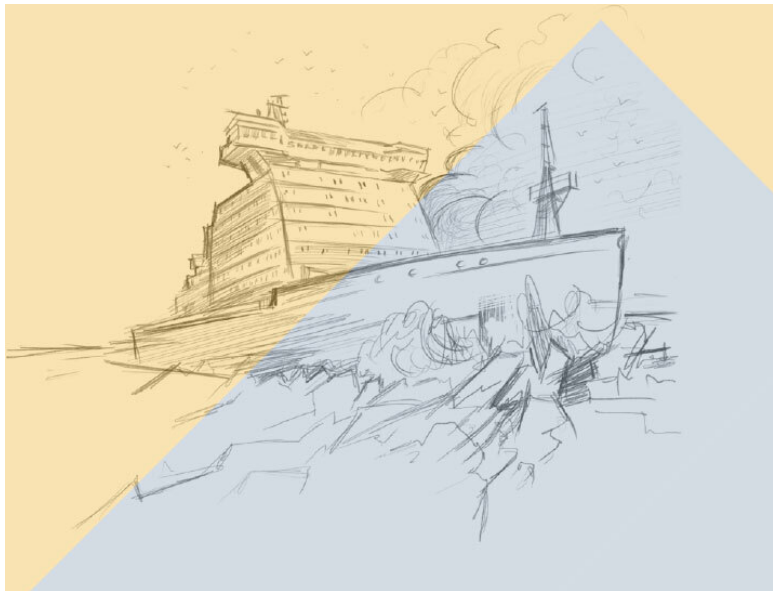
Производственная система

России – полный вперед!

Глава 1. Вступление

Делайте в своей работе и жизни только самое главное, иначе второстепенное, хотя и нужное, легко заполнит всю вашу жизнь, возьмет все силы, и до главного не дойдете.

Игорь Курчатov



Белая книга уроков и ошибок

Любая производственная система, основанная на бережливых технологиях, рождается непосредственно на месте событий: на площадках предприятий, в цехах и офисах, на стройках, в лабораториях и службах обеспечения. И одновременно она продолжает свое развитие в головах и сердцах людей. И чтобы уловить дух правильной производственной системы и освоить ее инструменты, обязательно придется «встать к станку» буквально или в переносном смысле этого слова. И это касается всех, будь ты генеральный директор или рядовой специалист. Тут все равны.

А теперь обратите внимание на название книги: Производственная система России (единственное число, а не множественное). Почему? А потому что мы будем рассуждать не только о реальных производственных системах заводов и корпораций. Мы будем говорить о том, как «саморазвивающийся LEAN» пошел в сферу государственного и муниципального управления, в сферу социальной жизнедеятельности.

Эта книга – своего рода белая книга результатов, уроков и ошибок, допущенных при креативном освоении бережливых методов управления в самых разных сферах деятельности страны.

Даже в момент завершения работы над рукописью нам

очевидно, что окончательно версия бережливой производственной системы для всей страны еще не сложилась – она создается прямо сейчас, и каждого читателя мы считаем ее полноправным соавтором и сорботником.

Росатом только дает заряд, делится со страной своими навыками, умениями и переживаниями в части построения своей производственной системы и в том, как это движение пошло в страну. Возможно, наша миссия была – запустить эту цепную реакцию, а сейчас нам всем нужно вместе постараться не дать ей угаснуть.

Переосмысление идеи книги

А в чем мы могли бы стать реальными лидерами?

Когда мы задумывали первую книгу, ее рабочее название было «Производственная система Росатома. Опыт и новые перспективы». Нам хотелось собрать воедино хронологию создания и развития нашей производственной системы. Но по мере работы над рукописью все чаще возникала мысль, что ее предназначение в чем-то другом.

Это не обобщение опыта ГК «Росатом» в борьбе за эффективность, производительность и результат. И тем более не пошаговая инструкция для других корпораций о том, как строить свои производственные или бизнес-системы на принципах бережливого производства.

Для этого первой книге не хватало системности, строго последовательного, схожего с научным изложением фактов и методов. Кстати, мы могли бы напрячься и выпустить ее именно такой. Что-то останавливало. Мы начали догадываться, что наш опыт, наши ошибки, потери, успехи – они в чистом виде неповторимы. И уже на этапе завершения работы над первой книгой начала проглядывать, как бы маячить вдалеке новая цель. Какая же это цель?

Все мы убеждены, что альтернативы логике производ-

ственных систем на принципах бережливого производства в нашей стране нет. Мы не такие богатые, чтобы полагаться только на инвестиции, инновации, автоматизацию и цифровизацию. Все перечисленное, безусловно, нужно и важно. Но лучшие образцы Запада и Востока все это уже делают, и делают не хуже, а часто даже лучше нас. Опять догонять их?

А в чем мы сами могли бы стать реальными лидерами? Чему со временем у нас могли бы поучиться те же Toyota и Boeing или чем мы смогли бы их хотя бы заинтересовать и удивить? Развитию именно этих тем мы и посвящаем свою вторую книгу.

И пусть мы не найдем все конкретные ответы на наши вопросы, но мы поучаствуем в проявлении своего нового пути – такого Russian Lean Smart Way. Будем искать, как задействовать лучшие качества наших русских людей: глубокий патриотизм, огромный творческий потенциал, умение находить нестандартные решения в условиях полной неопределенности.

И главное – заново попробовать привить, вернуть утраченный вкус к поддержке рабочих инициатив «снизу вверх». Надо опереться на искреннего человека любого труда, на человека с чистым и открытым сердцем. Чтобы люди могли заново поверить в себя, полюбить, зауважать свое дело, сумели бы зажечься им сами и зажечь сердца других.

А что, американцы и японцы не такие, спросите вы? Они

так не могут? Наверное, могут. Но, на мой взгляд, в русской ментальности это проявляется как-то особенно ярко, непредсказуемо и непонятно остальному миру. А как – нам и предстоит поразбираться в этой книге.

В России походы за производительностью были уже не раз. И проходили они не так, как у всех. Да и сами японцы в общем-то без стеснения говорят, что многому научились у нас в свое время. А американцы учились у японцев.

Понятно, что Производственная система «Росатом» – это новая пересборка уже известных подходов по активизации методов изменения и процессов, и людей. Наша производственная система и своеобразна, и в чем-то неповторима. И любая другая ПС в России будет такой же. Ну не сделаешь ее под копирку по каким-то выверенным лекалам. Да, мы перенимаем глубину погружения у лучшей восточной системы – Toyota PS, системный подход у лучшей западной системы – Boeing PS. Социальную ориентацию мы берем из своей родной, минсредмашевской, научной организации труда, производства и управления. Но все равно в очередной раз мы делаем что-то новое.

А суть любой бережливой производственной системы будет оставаться для всех одинаковой: увидеть потери и резервы в материальном и информационном потоках, увидеть резервы производительности труда, оборудования и материалов. А затем потери – максимально устранить, резервы производительности – максимально вскрыть и реализовать. И

главное – максимально мобилизовать. Вот здесь наши главные резервы – человеческий потенциал. Никакая «цифра» никогда не сможет этого делать. Есть пандемия или ее нет – надо идти на площадку, смотреть, выявлять, устранять. И главное: глаза в глаза, от сердца к сердцу. В этом наша сила.

Честно скажу: сегодняшний коэффициент использования человеческого потенциала (КИУМ) мы бы экспертно оценили не более чем на 50 %. Остальное – потери: лишние встречи, звонки, люди, дела, передвижения, не приносящие ценности. А, извините за сравнение, наши атомные блоки работают на 85–90 % коэффициента использования установленной мощности.

Что же нужно сделать, чтобы мобилизовать этот неиспользуемый потенциал?

Производственная система уже стала частью ДНК для атомной отрасли – такую параллель провел генеральный директор Росатома Алексей Лихачев, выступая в 2019 году на одной из наших внутренних конференций. Дерзну продолжить эту мысль. *Наша с вами общая задача – создать и развить национальную производственную систему России, которая впитает в себя лучшее из уже сложившихся практик, учтет специфику русской ментальности и станет «частью ДНК» для каждого активного гражданина страны.*

Далее привожу выдержку из выступления А. Лихачева в декабре 2020 года на форуме лидеров ПСР, где он зафиксировал как раз эту способность становления производствен-

ных систем в нашей стране.



МСЗ, докладывает начальник цеха. Алексей Лихачев:
«Кажется мне, что целевое состояние могло бы быть и более
амбициозным»

**«Мы должны укреплять
свой дух регулярно»**

**Генеральный директор ГК «Росатом» А.
Лихачев:**

«Росатом уже около 15 лет вместе с представителями компании Toyota работает над созданием и совершенствованием своей производственной системы. Это, конечно же, огромный период времени для реализации любого проекта для любого предприятия. Приятно подчеркнуть, что в нашем случае мы все эти годы еще и неуклонно движемся вперед, поднимаемся вверх, шаг за шагом, ступень за ступенью проходя новые уровни развития.

Мы видим, что большинство крупных корпораций из числа последователей легендарной производственной системы компании Toyota (Toyota Production System, TPS) пытались копировать в первую очередь форму, создавая аналогичные управленческие и производственные рычаги. Тогда как мы в Росатоме в первую очередь разделили культуру, освоили и осмыслили ценности производственной системы Toyota и уже от вершины этой идеологии начали двигаться вперед в производственных и управленческих процессах.

Что это дало? Случилось, на мой взгляд, практически чудо. В отрасли, где есть сложившиеся многолетние традиции, где существует совершенно особая, сложная культура производства и организации процессов, удалось в сравнительно короткие сроки на уровне мировоззрения добавить новую составляющую, которая стала еще и неотъемлемой частью образа

жизни. Действительно, вряд ли кто-то мог предсказать 15 лет назад, что культура ПСР настолько проникнет в наш образ жизни и станет частью кода российских атомщиков.

А сегодня мы уже относимся к производственной системе как к искусству производственного процесса.

В последние годы принципы производственной системы, идеология бережливого производства и управления становятся также частью российской управленческой культуры, масштабируются в рамках страны. Сегодня, наверное, нет такого губернатора в России, нет такого министра и такого руководителя предприятия, который не сталкивался бы с этим.

Росатом – во главе этого движения. Мы много работаем с партнерами и поставщиками, помогаем регионам и ведомствам. Почти каждый день мы получаем массу новых запросов о поддержке. Так что при ответе на запросы мы сформулировали для себя главный принцип, который проповедует и господин Хаяси: *все должны сдать экзамен на убеждение.*

Мы твердо убеждены: если наши специалисты по бережливым технологиям будут работать на внешних площадках только как отряды быстрого реагирования, то результаты потом очень быстро уйдут, сотрутся из памяти конкретных исполнителей. Производственная система должна работать как часть культуры, как приобретенное убеждение, как приобретенная вера в необратимость совершенствования

процессов, в непрерывность улучшений. При любом изменении, реструктуризации процессов нельзя оставлять без внимания развитие духа, развитие убеждений, укрепление веры в культуру непрерывных улучшений. Очевидно, что и мы – те, кто отвечает в целом за эту систему, за ее развитие, – должны укреплять свой дух регулярно. Я отношусь к тому, что происходит сегодня, как к хорошей тренировке духа.

Здесь все достаточно просто: наши всплески активности ограничены во времени по определенным причинам: специалисты ПСР все востребованы, их дергают между площадками, в том числе и за контуром отрасли. Нам надо найти новые рычаги работы с людьми. *Пока работники, непосредственные участники производственных и управленческих процессов, не станут сторонниками ПСР-команд, не разделят нашу идеологию, нельзя со спокойной душой уходить с объекта. Всегда будет существовать риск сползания в первоначальное состояние.* Всем управляют люди, и если в головах у них не произошел „квантовый скачок“, если они не стали жить в логике постоянных улучшений, оптимизации того, над чем они работают (будь то производство, управление, вопросы реализации таких мощных, фундаментальных проектов, как атомные станции, например, или крупные стройки), это все так или иначе будет находиться под рисками.

Без постоянного стремления к улучшениям, к

переменам и повышению результативности не может быть победы, особенно в условиях вызовов 2020 года. С другой стороны, *безумно интересно работать в новых условиях и находить ответы на те вызовы, которые стоят не только перед нами и страной, а в целом перед человечеством.*

Наша ПСР-команда не просто выстояла и помогла отрасли справляться с пандемией, но и нашла дополнительные силы для решения проблем, возникающих в стране. Все это помогает переносить тяготы эпидемии с наименьшими потерями. Я знаю, с каким напряжением работали люди. Многие переболели, далеко не все легко и бессимптомно. Мы доложили об итогах работы президенту Российской Федерации и получили поддержку на распространение этой практики и на другие активности в стране».

Раздел 1. «Бережливость с русским размахом»

– Что происходит, когда первые руководители встают к станкам?

– «Бережливая ковровая бомбардировка» – опыт России или Японии?

– Можно ли картировать будущее, находясь в настоящем?

Производственная система «Росатом» на первом этапе развивалась скорее как симбиоз лучшего опыта построения западных и восточных систем. Но буквально с первых шагов мы все чаще сознательно и бессознательно, интуитивно или с подсказкой привносили в эту работу свойства русской ментальности. Сначала это были отдельные эпизоды. Но постепенно, особенно когда ПСР стала повсеместно внедряться по всей стране, стало очевидно, что на наших глазах создается новый уникальный отечественный продукт бережливого управления.

Напомню несколько сюжетов из истории Росатома, которые напрямую были связаны с проявлением особенностей нашего пути.

Первый сюжет – это стратегия трех шагов, принятая в госкорпорации в 2012 году. Это была, по сути, «бережливая ковровая бомбардировка» по 92 основным предприяти-

ям Росатома.

Первый шаг реализации стратегии – это методика 5С, рационализация и организация всего рабочего пространства, такая «генеральная уборка отрасли». Этот первый шаг был тестом на профпригодность: кто не сможет наводить грубый порядок, тот не сможет делать никаких дальнейших более тонких изменений.

Вторым шагом была оптимизация производственных потоков основных отраслевых продуктов. Итог – сотни новых потоков, выровненных производств, первые тянущие системы.

Третьим шагом была оптимизация и стандартизация рабочих мест, которых мы сделали в отрасли больше 10 тысяч. Степень проработки такого первого прогона была, естественно, не очень высокая.

Наши японские консультанты, и в первую очередь сенсей Хаяси, считали эту кампанию безумием. Хаяси даже угрожал уволить меня, он просто не знал в тот период, что с нами делать. А сейчас, спустя годы, я убежден, что если бы мы вернулись назад, то делали бы все то же самое.

Второй чисто отечественный сюжет – это когда наши руководители встали к станку. Это был уже такой марш-бросок для топ-30, с которыми мы выехали на Ковровский механический завод на два дня. В первый день (естественно, по подготовленной программе) все они вышли в ячейки, находили проблемы вместе с нашими специалистами и пред-

лагали решения. А ночью мы затеяли перестановку станков на основании их предложений. На следующий день наши руководители пришли на площадку и не узнали ее: все станки были переставлены, освободились огромные площади.



Руководитель ГК лично принимает целевое состояние одной из печей



Как можно картировать процесс, который только предстоит осуществить? Вот мы учимся

Тогда мы время протекания процессов снизили в 7 раз, НЗП в потоке – в 10, площади – в 4 раза. Для руководителей это был настоящий шок.

А японцы и тогда были категорически против этого мероприятия, они считали это то ли показухой, то ли имитацией. Они так и не смогли придумать название происходящему. Это мероприятие произвело ошеломляющее впечатление, и на несколько лет после этого мы получили мощнейшую поддержку практически всех топов.

После этого прошла волна аналогичных обучений топов по линии ТВЭЛ, «Атомэнергомаша» и ЯОК, и это тогда дало

мощнейший толчок развитию производственной системы.

Третий сюжет – это сквозные мегапотоки.

Уже с 2013 года мы стали активно работать в двух пересекающихся потоках полных жизненных циклов:

– *ядерно-топливный цикл* – от добычи урановой руды, через производство циркониевых трубок, таблеток, топливных сборок, ТВС до поставки их на атомные станции, от эксплуатации до вывоза отработанных топливных сборок и их дальнейшей утилизации;

– *производство электроэнергии* – от утверждения дорожной карты в стране и за рубежом по строительству АЭС, естественно, через все строительство, пуск и ввод в эксплуатацию и до вывода атомных блоков из эксплуатации.

Постепенно мы освоили методы картирования по шести уровням. На трех из них площадка видна: это стандартизированная работа оператора, потоки внутри цеха между участками и между цехами на предприятии. Эти три карты потока были понятны и японцам.

А вот когда мы стали делать карты текущего и целевого состояния между предприятиями в дивизионе, между дивизионами, а потом вообще вышли на экспертное форсайтовское технологическое картирование верхнего уровня, не видя площадки, здесь японцы снова пришли в шок. Это был в чистом виде выход в зону неопределенности, когда мы не просто осваивали новые территории, а с открытым сознанием шагнули в открытое производственно-

экономическое пространство будущего как в космос.

Здесь очень хороший пример показал Сергей Владиленович Кириенко своим личным ПСР-проектом по картированию проекта сооружения АЭС в Египте, а затем – с 2014 по 2018 год – мы сделали 33 проекта по 11 сквозным потокам в ключевых продуктах госкорпорации «Росатом». И все это делалось уже без наших японских коллег.

Таким образом, фактически с 2012 года мы стали выбиваться из классической логики TPS, чувствуя, что должны искать свои подходы.

О том, как и что мы делали в этом направлении, расскажем далее.

Раздел 2. Русский ПСР ВЫХОДИТ ИЗ ПОДПОЛЬЯ

- *Форум ПСР: зал замер – чем попали в десятку?*
- *Мобилизация по-кириенковски – это как?*
- *Так требовать ПСР или мотивировать на нее?*

На форуме лидеров ПСР в октябре 2014 года мы впервые начали открыто говорить о том, что русская культура управления насквозь пронизана спонтанностью, что это сильно мешает конвейерному и операционному мышлению в обычное время, но это и есть наше конкурентное преимущество в условиях кризиса и всеобщей мобилизации. Мы констатировали факт, что русский человек эффективен там, где все непредсказуемо и непредопределенно, где правила игры могут меняться каждый день, где ситуация настолько быстро развивается, что исполнители вынуждены сами решать, какие указания начальника выполнять, а какие – нет.

В России всегда нужен рывок, нужен подвиг, нужен вызов. Нам скучно, когда вызова нет.

И вот лидеры ПСР начали вести каталог таких самобытных ПСР-решений, для того чтобы через шаг уже проявлять очертания своей – русской – Производственной системы «Росатом»¹.

Помню, как после моего короткого выступления на эту тему в зале повисла мертвая тишина. Все слушали предельно внимательно. Стало понятно, что мы неожиданно-негаданно попали в десятку наших же ожиданий. Это было реально востребованное начало какого-то нового пути. И мы это тогда остро почувствовали.

В 2015 году мы вместе с Корпоративной академией Росатома запустили программу «Лидеры учат лидеров», и мне как одному из топ-30 положено было подготовить выступление для своих коллег. Интересно, что Корпакадемия заказала мне именно эту тему: «Русская модель производственной системы. Ищем свой путь». Мы готовили ее тогда с большим интересом. И продолжаем это делать и сегодня. Получился большой доклад-исследование – 89 слайдов с приложениями².



<https://bit.ly/3cfB03t> Доклад «Стремительный и глубокий ПСР на русских культурных кодах», С. Обозов.

Что к тому моменту мы уже увидели из опыта создания ПСР?

Ну, например: наши коллеги из ПСР испытывали сильнейшие сложности во взаимодействии с консультантами TPS. На представленной схеме видно, что это было неизбежно, но самое интересное в том, что от столкновения этих противоположностей достаточно часто случались неожиданные прозрения и был результат.



<https://bit.ly/3fgQOV5> Материалы к выступлению С. Обозова на программе «Лидеры учат лидеров» с презентацией русской модели производственной системы.

Японец



Хорошо

Хорошо видит
Может показать

Плохо

Не умеет
объяснять



Русский



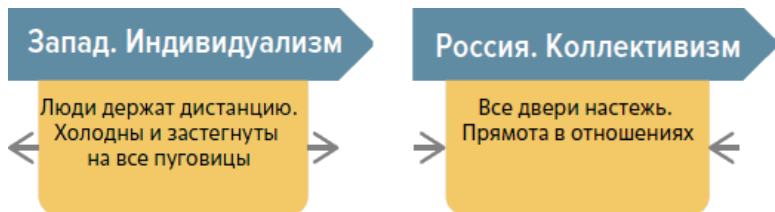
Хорошо слышит
Может рассказать

Не умеет
разглядеть

Объективные сложности взаимодействия ПСП с консультантами TPS

А индивидуализм Запада, наоборот, принципиально отличался от нашей уже общей с японцами тяги к коллективной работе, предельному вниманию к оператору.

Индивидуализм Запада



Мы рассуждали о том, какие качества русские противопоставляют уже сложившейся мировой модели управления. Первое, что бросалось в глаза, – это:

1. широта во всех смыслах;
2. высокая выживаемость и устойчивость;
3. порывистость действий без явной выгоды;
4. готовность на максимальные жертвы;
5. высокие мобилизационные возможности;
6. предельная искренность намерений.

Именно за счет этих свойств наши воины еще вчера поднимались в атаку на поле боя и, уверен, если понадобится, поднимутся и завтра. А сегодня мы ведем сражения на производственных площадках. И это тоже очень важно.

Итак, примерно с начала 2012 года мы начали сначала неосознанно, а потом уже и сознательно исследовать феномены русской ментальности, проявляемые именно в процес-

се развития производственной системы.

Воспроизведу наши самые первые наброски и наблюдения из того времени.

1. Мы часто нерациональны. Это факт. Есть даже такой термин – «русский авось-менеджмент»

Но зато нам легче вступить в неопределенность, подстроить предварительные договоренности под конкретную ситуацию и иногда делать выбор, опираясь не на рацию – логику, а на особое эмоциональное чутье. Надо учиться ловить эти моменты результативности от интуиции. Анализировать, а что было бы, если бы мы действовали стандартно, линейно, рационально?

2. У нас сложное отношение к порядку

Вроде стремление к порядку есть. Но давайте честно – нет должного уважения к нему, нет безусловного соблюдения жестко прописанных правил. И, главное, нет страха перед последствиями нарушения этих правил и границ, ими описанных. Мы очень легки на освоение новых территорий, смело в них идем и не обращаем внимания на недоумение японских консультантов, говорящих нам: рано, не созрело,

надо подождать. Ведь нас зовут! И шли. И получалось.

3. У нас есть дурная привычка выкручиваться. Видим это постоянно

Зато, с другой стороны, находчивость – это инструмент решения проблем. Предприимчиво-терпеливая изобретательность и даже хитрость часто давали серьезный результат. Попробуем и это использовать.

4. В России всегда умело моделировали конкуренцию администраторов:

стахановское движение, социалистическое соревнование, конкуренцию командующих фронтами (кому брать Берлин), генеральных директоров заводов между собой. И рейтинг ПСР-предприятий в конце года – это из той же логики. Рейтингование губернаторов по показателям эффективности – тоже. Это реально работает.

5. Русская модель эффективности – это история мобилизации

Ну и давайте не бояться этого режима ЧС, не прятаться, не уходить от него. А наоборот –

«иду на вы», заявляться – принимать заказ на чрезвычайные ситуации. Наверное, не обязательно на входе гарантировать результат. Но сесть в одну лодку с теми, кому тяжело, – почему нет?

ПСР-эффективность в зоне мобилизации



Мобилизация по-русски

Свободный
скорректированный
денежный поток
Производительность
труда
Портфель заказов
Выручка

min
30%

ВПП
Удельная
себестоимость
Затратные
инвестиции
Запасы

Посмотрите на такой захватский слайд Сергея Владимировича Кириенко из доклада на конференции «Люди Росатома» 2014 года. Мобилизация по-русски. От японцев я прятал этот слайд. Он бы вызвал у них полное недоумение.

Почему 30 %? Кто и как посчитал? А никто не считал. Цель поставлена – выполняйте, там разберемся. Но это работа-ло!

6. Смотреть на работника завода как на воина

Это всегда интуитивно чувствуется на производственных площадках: там люди в спецодежде, движения кранов, цеховой шум, иногда переходящий в грохот. Выражения «командиры производств», «штурм выполнения плана», «выбивание деталей», «место отдельных участков в общем строю», «перенос центра тяжести удара» и другие военные термины постоянно используются на производстве.

Да и сама идеология ПСР – это логика борьбы с врагами (потерями), которые прячутся в любом процессе. Найти и уничтожить потери – вот смысл ПСР.

7. ПСР – это функция? Нет. А что тогда?

ПСР начала прорастать в ГК «Росатом» как «комиссаровская» параллельная структура.

Надо быть свободным от иллюзий, что сейчас сойдет волна советских директоров или рыночников 90-х и придет какой-то слой эффективных менеджеров, и тогда все станет операционно эффективно. Не станет! Всегда нужен будет

незамутненный взгляд и вмешательство со стороны. У нас это сработало.

8. Развитие ПСР – надо требовать или мотивировать? Типично русский вопрос

Как найти оптимальную настройку между этими полюсами?

С одной стороны, если ты не хочешь заниматься операционной эффективностью, то тебя вроде как надо заставлять это делать. И тогда ПСР – это обязанность, условия и даже требование служебного контракта. С другой стороны, ПСР как культура – это образ мышления, изменение менталитета, а это невозможно навязать.

В первом случае – жесткие требования к модели поведения для достижения конкретного результата. Во втором – элемент свободы, когда надо достичь тех же самых результатов, но иными мотивационными методами. **Это уже какие-то добровольческие мотивы.**

Руководители отрасли тогда разбирали успешные кейсы конкретных ПСР-проектов и старались понять: это был результат давления или элемент убеждения?

Мнения разделялись. Я помню дискуссию о необходимости планирования предложений по улучшению (ППУ) на человека в год. Конечно, мы видели все издержки гонки за ко-

личеством ППУ. Это портило имидж ПСР, потому что зачастую шла имитация активности, предложения по улучшениям придумывали искусственно для количества.

С другой стороны, если не подталкивать сотрудников к необходимости оптимизации, то желание генерить ППУ может вообще не возникнуть. У меня самого не было однозначного мнения на этот счет. Точнее, я видел, как хорошо работает и то, и другое – в зависимости от обстоятельств.

Запомнилась позиция Дмитрия Зверева, генерального директора ОКБМ из Нижнего Новгорода: «Я чувствую, что мне пока нужен план по ППУ на человека в год и спрос за него. Когда сочту необходимым, тогда отменю». Мы и сошлись на том, что гендиректор сам принимает решение по этому вопросу. Это как раз и был поиск чисто русских методов управления по месту. А то, что нашего человека сложно заставить что-то делать против его воли, мы уже знали по опыту. Только перегнешь немного с правилами, и русский проворный ум быстро найдет способ их обойти, проигнорировать или симитировать их исполнение.



Глава «ОКБМ Африкантов» Дмитрий Зверев получает отраслевую награду за успехи в ПСР

9. Надо объединиться против формализма, равнодушия, против имитации ПСР

Контроль за ростом производительности не должен подавлять вдохновение и энтузиазм.

Ведь и научная организация труда в СССР во многом перегорела именно из-за того, что ее «законтролировали», «занаучили», «забюрократили». Она перестала доходить до

сердца рабочего. И в этом смысле она практически рухнула еще до 1991 года (когда развалился Союз), так как уже стояла как колосс на глиняных ногах.

К сожалению, подобное встречается и сегодня.

Увлекаясь контрольной рамкой, не имея реальной глубокой картины по исследованию потока, не видя огромных резервов, которые лежат на площадке, руководители восприняли все наши попытки показать, как это можно было бы сделать, как посягательство на их честь и авторитет.

Спасибо японцам за то, что они достаточно хорошо прижимали нас к производственной площадке и ни в коем случае не давали нам превращаться в контролеров, имитаторов от ПСР. Это самое страшное, если приехали, посмотрели, поручили, в протокол записали и уехали, потому что это никакого отношения не имеет к бережливому управлению.

80 % времени на производственной площадке – глаза в глаза с операторами и мастерами, только это может уберечь нас от многих ложных путей, которые постоянно будут появляться в изобилии.

Вот такие были первые «подходы к снаряду»!

Раздел 3. ПСР «голубого океана»

- *Может ли ПСР создавать новые рыночные ниши, где можно не бояться конкурентов?*
- *Может ли руководитель ПСР позволить себе не принимать решения, кого брать на работу?*
- *Как получить то, чего никогда не имели, делая то, чего никогда не делали?*



Владимир Соловьев много лет ведет наши отраслевые предприятия и помогает Ростаму развивать корпоративную

культуру

Поиск русской модели продолжался в этот период в разных направлениях. 28–29 декабря 2015 года мы проводили семинар по командообразованию лидеров ПСР, обсуждали ПСР-цели – 2016. С подачи Владимира Соловьева, известного в России специалиста по тимбилдингу, мы погрузились в тему стратегии «голубого океана», которая на том этапе входила в новый тренд.

Речь шла о возможности ПСР создавать новые рыночные ниши, где можно не бояться конкурентов, так как там их просто нет.

По этой методологии зона нашей деятельности делится на «алый океан» и «голубой океан».

«Алые океаны» – это уже существующие рыночные пространства, где в конкурентной борьбе «льется кровь». В «алом океане» норма прибыли – низкая, поэтому необходима постоянная жестокая конкуренция.

Главная особенность «голубых океанов» – это новый спрос, это не обязательно новая продукция или услуга, а скорее, способность удовлетворить определенную нестандартную потребность покупателей. Предприниматели формируют это пространство в соответствии со своими представлениями, создавая и удовлетворяя новый, ранее не существовавший спрос и устанавливая правила совершенно новой игры. «Голубой океан» представляет собой среду,

в которой предлагаются продукты и услуги, имеющие уникальную ценность для новых рыночных пространств и являющиеся результатом инноваций и экспериментов. В такой среде в общем-то нет ценовой конкуренции, поскольку никто не предлагает новым клиентам точно то же самое.

Итак, «Алый океан» – это когда мы с кем-то конкурируем. В случае ПСР – конкурируем с традиционной культурой управления массовым производством. Только там, где «смерть взглянула в глаза», мы сразу востребованы.



И вот примерно с 2016 года мы начали создавать

островки новых подходов, где мы были первыми, и конкурентов у нас нет до сих пор (на май 2021 года). Сформировать совершенно новый спрос, найти нового приобретателя нашей услуги – это и есть «голубой океан».

В этом смысле создание TPS в 60-х годах стало для Toyota тем самым «голубым океаном». Или, например, 1984 год. Тогда появились минивэны Chrysler, сломавшие границу между автомобилем и фургоном. В такую машину нового типа стали помещаться родители, дети, велосипеды, собаки, палатки, и можно было ехать куда угодно.

Или, например, цирк Cirque du Soleil, в котором отказались от номеров с животными, устранили глупое веселье и туалетный юмор. Там создали утонченную обстановку, разнообразие постановок с интеллектуальной сквозной темой, совершенно иного уровня музыку и танцы. То есть повысили уникальность места проведения представлений и открыли совершенно новую нишу.

Или такой пример, как целенаправленное лидерство комиссара полиции Нью-Йорка Билла Брэттона. Он добился уникальнейших результатов: буквально за два года без увеличения расходов Нью-Йорк стал самым безопасным городом США, где число преступлений упало почти в два раза, а доверие к полиции, наоборот, существенно повысилось. Что сделал Билл Брэттон: упразднил массовые равно распределенные патрулирования по холодным точкам, участие офи-

церов в оформлении арестов, традиционный подход распределения усилий сразу по всем направлениям, повысил концентрацию полицейских именно в горячих точках.

Он начал делать ставку на офицеров-лидеров. Создал мобильные полицейские участки в автобусах, у станций метро. То есть не преступников тащили в суд, а суд выходил на место преступления. *Время протекания процесса оформления преступлений снизилось с 16 до 1 часа.* Вот тебе и бережливый подход, и «голубой океан» в общественном секторе одновременно. Такой стиль работы стал новаторским, его еще долго никто не мог повторить.

Проектный боевой стиль Александра Васильевича Суворова можно также отнести к «голубому океану». Для того времени это был совершенно новый, не совсем понятный стиль управления, хотя, казалось бы, простой и прозрачный. Все недоумевали: за счет чего такие ошеломляющие победы?

Мы стали анализировать, а как же это работает в Росатоме? И сделали интересный вывод, что «голубой океан» чаще всего возникает внутри «алого океана» – как «вкрапление». Мы должны искать гибкую модель: работать по плану в «алом океане» и при этом создавать новые зоны влияния, искать новых заказчиков для наших новых услуг. А новизна нашей работы в том, что тем, кто нас зовет на помощь, приходится самим заниматься улучшениями и еще серьезно

внутренне меняться при этом. А мы в таком деле даже не столько наставники, сколько помощники. Это кардинальное отличие ПСР от традиционного договорного консалтинга.

Тогда мы попробовали задать логику формирования этого нового стиля, последовательно отвечая на четыре вопроса.

1. Что надо упразднить?

- внедрение TPS и ПСР как самоцели;
- приглашение Lean-звезд, потому что мы сами уже многое умеем, а до того, что еще не умеем, надо теперь доходить самим. Хаяси в этом смысле был «последним из могикан»;
- обязательность реализовывать личные ПСР-проекты два раза в год как формальный КПЭ;
- любые факторы меркантильности при выполнении ПСР-заказов;
- многоуровневую иерархию в ПСР. Вместо нее необходимо *создавать плоскую структуру, когда руководитель не диктует другим свою волю, дает право принимать самостоятельные решения*. Но перед этим необходимо выслушивать советы всех заинтересованных сторон и людей с опытом. При этом вся ответственность – на тебе лично.

2. Что мы должны снижать?

– роль установленных сверху коэффициентов показателей эффективности (КПЭ), так как они сужают наши способности улавливать открывающиеся новые возможности, не мотивируют на включение интуиции, которая подсказывает, как выполнять работу с максимальной результативностью;

– количество решений, окончательно «залитых в бетон». Нужно находиться в постоянной готовности пересмотреть и улучшить любые решения в зависимости от обстоятельств;

– формализм при оформлении ПСР-проектов. Должна быть возможность пересматривать в процессе их этапы, приоритеты и цели. *И трудоемкость ПСР должна быть плавающей*: чтобы иметь возможность ей «уплывать» туда, где стало более важно, более срочно, более востребовано.

3. Что мы должны повышать?

– концентрацию ПСР в горячих точках. Побуждение лидеров к новым действиям в новых условиях;

– фактор преданности большому делу, когда личный успех является только побочным эффектом и появляется готовность *отказаться от собственных амбиций ради общего успеха*;

- искреннее желание оказывать помощь в решении проблем;
- саморазвитие команд (бригад) ПСР, уровень их самоорганизации.

4. Кого/что мы должны вновь создавать?

- лидеров нового типа и цели нового порядка, вдохновляющие и доказывающие острую необходимость их достижения;
- понятный и прозрачный механизм заказа на мобильный ПСР по чрезвычайным ситуациям;
- гибкий и маневренный график посещений, ориентированный на вовлечение наших заказчиков;
- *прецеденты ухода от заказчика, если он не демонстрирует приемлемый уровень вовлечения;*
- логику отношений «мы делаем образец, а тираж вы делаете сами»;
- соревновательность в повышении эффективности производства;
- отношение к производству как к искусству, как к творческому сотрудничеству;
- новый способ приема на работу, когда будущие коллеги по ПСРбригаде принимают совместное решение о том, брать или нет кандидата в коллектив.

Конечно же, на том этапе все это казалось фантастикой.

Но мы понимали, что если хотим получить то, чего никогда не имели, мы должны начать делать то, чего никогда не делали.

И это было очень ценное понимание для того времени, именно оно позволило нам совершать новые прорывы в будущем.

Этими рассуждениями мы как будто опередили время, ведь буквально через год, в декабре 2016-го, нам стали открываться те самые новые ниши: бережливые города и регионы, бережливые поликлиники и больницы, новые производственные системы и другое. А до этих событий мы чувствовали приближение нового этапа в нашей жизни. Что и произошло.

Возникновение Lean Smart City и Lean Smart Plant – это для ПСР тоже выход в «голубой океан». Такого соединения подходов нет нигде в мире: есть либо умные, либо бережливые. Об этом мы подробнее поговорим в следующих главах.

В стране по состоянию на начало 2021 года у нас нет конкурентов, зато появляются новые партнеры.

Мы сумели изменить обстоятельства, изменить логику наших действий, которая стала совершенно непонятна для наших коллег-японцев. Мы начали создавать островки нового: формировать новый спрос от губернаторов, от руководителей крупных государственных корпораций, от министров и Правительства РФ.

Сама идея «голубого океана» простимулировала нас к поиску того самого русского метода бережливого управления, которому посвящена эта книга.

Раздел 4. Культура, система или чрезвычайная ситуация (ЧС) – с чего начинать?

– Когда русское «ты» становится важнее, чем японское «мы» и американское «я»?

– Как ПСР умудрился начать свое развитие с того, чем надо было завершать?

– Где японцу – смерть, а русскому – раздолье?

В середине 2016 года ко мне в руки от Александра Марковича Локшина попала очень интересная книга «Особенности национального управления». Автор – независимый бизнес-консультант, преподаватель «Школы ИТ-менеджмента» РАНХиГС и «Высшей школы бизнес-информатики» ВШЭ Владимир Ананьин.

Нас не интересовали тогда многообразные теоретические аспекты этой работы. Мы уцепились за один абсолютно прикладной вывод.

Автор предложил вести исследование русской модели управления через жизненный цикл инцидентов, то есть жизненный цикл разрешения нештатных ситуаций. В его понимании, ничто так ярко не проявляет особенности национальной модели управления (в том числе и нашей – русской), как

практика разрешения кризисных ситуаций.

Из всего этого исследования мы взяли только одну часть, но очень близкую нам: логику моделирования потока управления жизненным циклом инцидента. Приведу схему, состоящую из трех частей:

- не допустить инцидента;
- быстрее устранить инцидент;
- предотвратить катастрофу.

Продолжая эту логику рассуждений, представляю следующую схему:

3 модели управления жизненным циклом инцидента



На первом этапе развития инцидента, когда только возникают его предпосылки, хорошо работает японская модель – стабильность правил, среды, уважение к национальным традициям. Такая энергия традиций.

На втором этапе, когда инцидент уже проявлен и надо его быстрее устранить, наиболее эффективно работает американская модель: уважение к закону, администрирование конкуренции, быстрое изменение правил, когда к изменениям надо быстро приспособиться.

Русская модель хорошо проявляется как раз на третьем этапе. Для нас, как ни странно, очень

понятно и близко развитие инцидента становится тогда, когда кризисная ситуация уже проявлена, когда видна катастрофа, и надо ее предотвращать уже в условиях максимальной мобилизации. Это совершенно другая энергетика.

Правила здесь гораздо чаще меняются, а иногда просто отсутствуют, порой складываются по месту как импровизация.

Ничто так не сплавляет людей, как ощущение близости «братской могилы». Они и конкурируют, и сплавляются одновременно. В этом случае личные неформальные связи начинают приобретать первостепенное значение, и русское «ты» становится важнее, чем японское «мы» и американское «я».

Возможная общая катастрофа уже является катастрофой каждого.

У русских в зоне стабильности все засыпают, а у японцев наоборот – это самое благодатное время для творчества. Когда происходят военные инциденты типа сбитаго в Сирии самолета, в России сразу начинает проявляться среда для новых лидеров и героев.

Мы, атомщики, стараемся работать одновременно и по-японски, и по-американски, и, если надо, по-русски. Например, наша методология «слабых сигналов» в эксплуатации АЭС: опытные атомщики, прошедшие огромную школу эксплуатации блоков, прислушиваются к самым слабым звоноч-

кам, иногда даже предположениям и устраняют возможные коренные причины будущих отклонений работы энергоблоков задолго до того, как они могут проявиться. Это чисто восточный подход, а мы дошли до него сами.

Рассуждая о том, как через эту призму сценариев управления инцидентами мы создаем свою производственную систему, мы неожиданно пришли к очень интересному выводу. Прозрение случилось, когда мы стали смотреть на все происходящее с нами в последние 10 лет через призму этого потока управления инцидентами как отклонениями от установленного технологического режима.

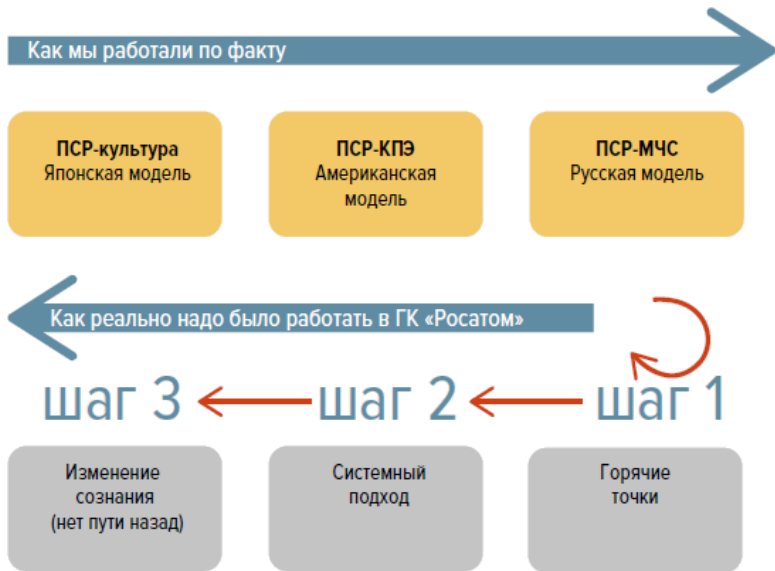
Оказывается, Toyota начала с нами работать сразу в ПСР-культуре по своей японской модели в зоне стабильности, чтобы делать образцы и двигаться слева направо. А русская ментальность требует прямо противоположного подхода. Мы должны были сразу пойти в самые горячие точки, где максимально проявляется русская модель управления, и через ПСР-ЧС, через быстрые заказы и быстрое нахождение решения вопросов их реализации завоевывать авторитет. И дальше, уже справа налево, двигаться к системе, а затем – к культуре.

А ведь на первый взгляд может показаться, что японский вариант – самый рациональный (и этому нас и учили японцы). Надо создать образец управляемого потока, очень быстро ликвидировать все возможные отклонения: «оператив-

ный кайдзен», «натянута нить потока», о которых мы подробно рассказывали в первой книге, как раз про это. Должна быть очень хорошая визуализация, очень качественное производственное планирование и контроль, которые позволяют мгновенно поймать отклонение, найти его коренные причины и сразу же устранить их. И у японцев это получается в обычных рабочих условиях, а нам для этого не хватает кризисной мотивации.

Вообще в реальной жизни все гораздо сложнее, и в зависимости от ситуации может быть востребован тот или иной подход. Мне понравилось образное сравнение, которое применил автор исследования Владимир Ананьин. Он сравнивал три варианта состояния воздушного потока с тремя фазами инцидента.

**ПСР-2016: использование ресурса специалистов
(факт на октябрь 2016)**



Ламинарный – хорошо предсказуемый, устойчивый поток. В нем отсутствует хаотическое перемешивание, возмущение, в нем практически нет инцидентов.

Квазиламинарный – поток, в котором периодически возникают возмущения. В нем начинают появляться инциденты. Они одиночны и еще не взаимодействуют друг с другом, поэтому их можно контролировать и устранять поодиночке. Поток в целом еще сохраняет устойчивость.

Турбулентный – поток, потерявший устойчивость и предсказуемость, в нем идет хаотическое перемешивание элементов потока. Инциденты размножаются с сумасшедшей

скоростью, каким-то странным образом взаимодействуя друг с другом. У нас совершенно не получается их контролировать и устранять отдельно друг от друга, как мы это делали во втором варианте. *Для работы в условиях такого огромного множества инцидентов нужна другая модель управления.*

Именно такую модель мы и искали при возникновении двух турбулентных волн COVID-19 весной и осенью 2020 года.

В этой кризисной ситуации начал появляться и работать наш русский подход. Когда правил вообще практически не было, каждый губернатор, главврач, директор, руководитель самостоятельно принимал решения о своих действиях.

Несмотря на то что правила игры очень часто менялись и так же часто не исполнялись, Россия смогла осознать и «оседлать» ситуацию в чем-то даже и результативней других стран. Мы расскажем об этом чуть позже.

А тогда происходила огромная растяжка, когда японцы пытались нас «зацементировать» в области ПСР-культуры, а вся «отраслевая рать» своими заказами толкала нас в зоны чрезвычайных ситуаций. Мы пытались совмещать несовместимое. И нас рвало на части.

На наших русских стройках АЭС, например, японцы откровенно терялись и не понимали, как вообще себя вести в этом человеческом муравейнике. В Бангладеш у нас на двух

блоках АЭС «Руппур» в феврале 2021 года работали 22 тысячи человек. Как уследить за ними? Где потоки? Где стандарты?

Из всего этого мы делали вывод, к которому тогда даже не знали, как отнестись.

В зоне стабильности, без предчувствия катастрофы русская модель управления быстро теряет свою результативность, а управление изменениями становится застойным. Все это мы видели на примере своей Производственной системы «Росатом». Японцев это страшно раздражало, они не понимали этого, потому что они как раз в этой зоне максимально эффективны и постоянно стремятся все приводить в эту зону, а мы, наоборот, пытаемся из нее вырваться.



Человеческий муравейник

В условиях кризисной ситуации линейное руководство предприятия и наши лидеры ПСР, наоборот, быстро творчески дорабатывали, а иногда и просто ломали об коленку «правильные» импортные методологии. И из того, что оставалось, из этих обломков, быстро делали что-то свое, нужное именно в данном месте и в данное время.

Чаще всего мы даже не успевали зафиксировать этот свой новый подход. Да и складывалось это интуитивно, приходило ниоткуда и, к сожалению, часто уходило в никуда.

Такой *опыт творческой ломки через коленку правильных методик* очень сложен для фиксирования и тиражирования и *очень сложно передается*.

Даже прочитав предельно искренние и достаточно подробные отчеты или рассказы «комиссаров ПСР», повторить такое самостоятельно чаще всего просто не удавалось. Поэтому приходилось таких переключившихся специалистов направлять в те места, где их навык необходим, чтобы от них там этот «*вирус мобилизации*» как-то *передавался*. И передается! Но как назвать это обучением? Можно ли назвать это тренировкой? Или посвящением? Тема осмысления и классификации всего происходящего с нами так и остается открытой.

Итак, пять лет назад перед нами была развилка:

так что, Производственная система «Росатом» всегда должна дожидаться реально кризисной ситуации, близкой к катастрофе, чтобы проявить себя во всей красе? Или руководители ГК «Росатом» и командиры ПСР как параллельной структуры должны постоянно моделировать какую-то угрозу приближающегося кризиса?

Но ведь наши коллеги из министерства ЧС сами себе природные и техногенные катастрофы не моделируют, работают только по факту, и умелое маневрирование в кризисной зоне происходит на основе опыта предыдущих аналогичных или похожих ситуаций. Нам же не правильно дожидаться явных признаков кризисной ситуации? Надо работать на их упреждение.

А это значит, что мы должны добиться попадания предприятия в зону ПСР-культуры и удерживаться в ней? Наша работа с ПСР-предприятиями – это же явная попытка создания такой системы. А наши образцы – это уже элементы культуры. *Словом, мы уже тогда догадывались, что надо балансировать, удерживаться во всех трех зонах одновременно.*

Интересно, что все последние пять лет, даже когда мы защищали свои КПЭ, мы пытались классифицировать, какие целевые задачи входят в зону культуры, какие – в систему, а какие – в ЧС-заказ.

Ниже показано, как мы пытались одновременно вести ра-

боту в трех режимах. Помню, как Сергей Владиленович сказал: «Образцы в физике на производстве – это и есть проявление нашей культуры ПСР». Пилоты по бережливому городу, фабрики процессов, предложения по улучшению, фабрики идей – это тоже культура.

Системному подходу соответствовали стандарты ПСР-инжиниринга, наши пилоты по сквозным потокам, параметры ПСР-минимума на предприятиях.

ЧС-заказы – это заказы наших руководителей, когда надо было срочно решать какую-то проблему, устранять отклонения по срокам или увеличить производительность в связи с резко возросшим объемом заказов. В этом смысле ЧС оценивалась у нас в КПЭ как степень достижения эффекта от быстрых отраслевых проектов, заказов первых заместителей руководителя госкорпорации и руководителей дивизионов. *Наш заказчик оценивал, насколько качественно и быстро мы реализовывали конкретный заказ.*

Работа в трех режимах: МЧС, система, культура



МЧС

Строительство
АЭС в РФ
Пилот — ЛАЭС-2

Строительство АЭС
за рубежом
Пилот —
проектирование
АЭС «Ханхикиви»

ГОЗ
«ЗиО-Подольск»
(бронекорпуса)
Новый источник

Новое строительство
ЧМЗ «Старт»
ГХК
Павильон на ВДНХ



Система

23 ПСР-предприятия
67 потоков

ПСР-инжиниринг
3 стройки АЭС в РФ
4 стройки АЭС за рубежом
16 площадок в Росатоме,
где внедрялись методы
2465 обученных

Сквозные потоки
Пилоты:
оборудование
АЭМ
НС ЯТЦ

12 стажеров
в карьерных
стажировках

60 предприятий
ПСР-минимума

4 пилота
по мотивации
на снижение
с/с ГОЗ



Культура в железе

Фабрики процессов
12 (+3 в разработке)

ППУ
Быстрая реализация/
внедрение

Фабрика идей
(перезагрузка)

Образцы:
производство
ПСР-инжиниринг
функции

Площадочное обучение
и команды поддержки
изменений

ПСР-развитие
поставщиков



В 2018 году мы как раз и начали раскладывать приоритеты ПСР в модели в зависимости от трудоемкости по составляющим направлениям: ЧС, система, культура.

Версия приоритетов развития ПСР в 2018 году

трудоемкость	ЧС 50%	Система 25%	Культура 25%
1. Обеспечение сроков сооружения АЭС			
— Проектирование и лицензирование	★		
— Работа по 19 ключевым событиям сооружения АЭС	★		
— Развитие ПСР-подрядчиков		★	
2. ПСР = TPS			
— Создание ПСР-образцов на ПСР-предприятиях			★
— Тиражирование на предприятия резерва ПСР		★	
3. Развитие ключевых поставщиков	★		
4. Площадочное обучение на ПСР-образцах			★
5. Социальный заказ ФМБА и атомных городов			
— Поликлиника ФМБА	★		
— Бережливые атомные города	★		

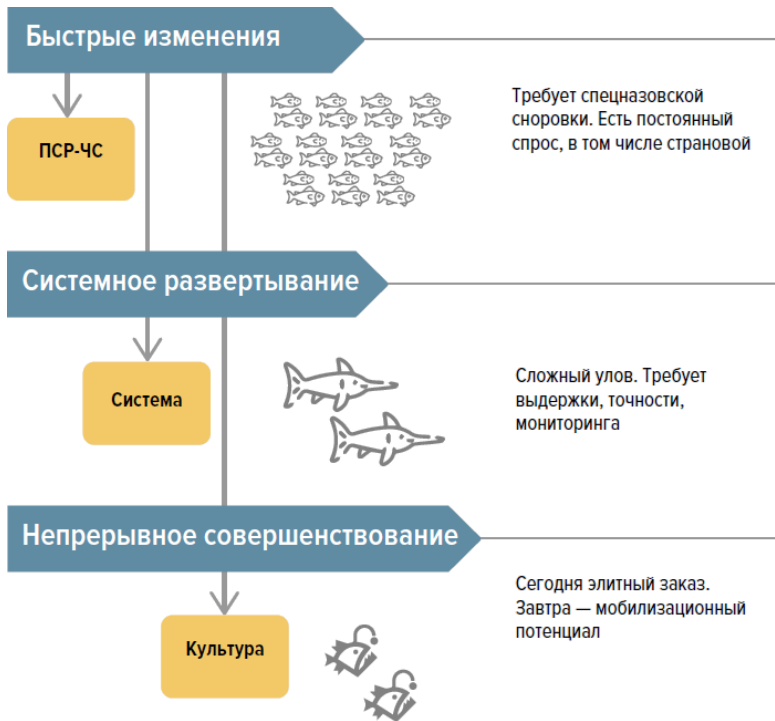
Тогда же мы делали экспертную оценку глубины устранения потерь при этих трех режимах. На этапе формирования ПСР-культуры, должен честно сознаться, такой глубины достигать сложно и долго, еще и очень непросто ее удерживать. Парадоксально, но *чаще всего этот «островок эффективности» совсем не нужен был с точки зрения решения теку-*

щих производственных задач.

И нам удалось его удерживать только благодаря тому, что это на определенном этапе стало заказом нашего первого руководителя А. Е. Лихачева. Было понимание руководителя, что образцы нужны были для обучения наших отраслевых специалистов и для тренировок представителей других госкорпораций.

На слайде мы в виде глубины океана как раз и показывали, что на малой глубине, где нужны быстрые изменения, должен работать режим ЧС.

Команда на «глубокое погружение»



Там, где нужно системное развитие (это уже глубже), должны работать методы, нацеленные на систему. И если в первом случае требовалась спецназовская сноровка, то во втором уже необходимо применить больше выдержки и точности.

А самый нижний слой – культура – это элитный заказ на непрерывное совершенствование. Здесь суeta и быстрота

уже совсем не уместны.

Этот культурный слой можно рассматривать как фундамент.

Таким образом, оригинальные методологическо-практические подходы были нами проявлены еще в 2015 году. Оставалось только продолжать осуществлять это на практике. Жизнь чуть позже предоставила нам такие возможности.

А пока вспомним, какие мы для себя тогда сделали выводы.

1. Национальную модель управления, в том числе русскую, сложно сначала спроектировать, а потом внедрить

Даже если работаешь с генеральным консультантом Toyota, который постоянно находится рядом. Нельзя отвлеченно проектировать модель управления, надо обнаруживать в себе ее черты, важные элементы и фиксировать их как закономерности и тут же применять в условиях реальных кризисных ситуаций. И лучше, чтобы внешние консультанты не мешали. Они свое дело уже сделали, научив нас основам.

**2. Очень сложно, а скорее, невозможно
будет соединить лучшие мировые модели
управления (японскую TPS, американскую BPS
– Boeing Production System, европейские модели
Lean и нашу научную организацию труда,
производства и управления 30-летней давности)**

Эта наша первоначальная идеология, согласно которой мы должны соединить несоединимое, скорее была агитационно-пропагандистским подходом, хотя мы тогда в это искренне верили. Сейчас становится понятным, что такое соединение может быть даже вредным: мы потратим время не на то. *Видимо, надо перенимать у всех все, но больше опираться на свое творческое начало и учиться умело маневрировать в разнообразии подходов – ЧС, система, культура, – не отдавая явного преимущества ни одному из них. Эта логика касается предбоевой стабильной ситуации.*

3. В условиях глобального или локального военного, стихийного или пандемического кризиса вся система регламентированных взаимоотношений либо разрушается, либо так часто перестраивается, что никто уже не улавливает, каким именно образом она функционирует

Именно в это время сущность менталитета каждой нации проявляется максимально ярко. Вот именно тогда и может раскрыться преимущество русской модели управления.

То есть выживание всего русского мира в условиях близости общей катастрофы, видимо, может быть звездным часом русской модели управления.

Но, повторю, тогда мы приняли все это как гипотезу, исходя из ранее приобретенного опыта, а в будущем нам еще предстояло убедиться в этом на практике и внести необходимые коррективы.

И вот на сегодняшний день мы прожили с этими открытиями пять лет. На форуме лидеров ПСР в декабре 2020 года А. М. Локшин, первый заместитель руководителя ГК «Росатом», на панельной дискуссии неожиданно вернулся к этой теме. Отдельное спасибо Юлии Ужакиной, которая талантливо вывела Александра Марковича на этот откровен-

ный разговор. Предоставляю слово Александру Марковичу Локшину.

«Я бы разделил внедрение ПСР на три четко выраженные стадии и одну дополнительную – подготовительную»

Первый заместитель генерального директора ГК «Росатом» А. Локшин:

«Подготовительный этап – это демонстрация возможностей ПСР, это самое начало, когда человек начинает верить, что действительно в этом что-то есть. Такое осознание приходит к каждому на своем уровне: кому-то достаточно посмотреть на детскую игрушку с переворачиванием цилиндриков на фабрике в Японии; кому-то надо увидеть, как сокращаются сроки сварки ГЦТ. Итак, на подготовительном этапе люди начинают верить в ПСР.

Первая стадия внедрения ПСР – это снятие низко висящих плодов и режим ЧС. Очень интересно меняется менталитет у тех, кто в этом участвует. Тут я по себе могу судить: у меня еще с тех пор, когда мы жили в трудные времена неплатежей, осталось твердое убеждение, что если нет запаса свежего топлива, то станция движется к катастрофе. Потому что это был период, когда мы реально снижали нагрузку не потому, что стране не нужна была электроэнергия, а потому что топлива у нас не хватало и мы не могли за него

заплатить. И когда мне предложили реализовать ПСР-проект с сокращением запасов топлива, все внутри меня воспротивилось.

Такая же история, которую мы на „Атоммаше“ видели: когда они уходили от запасов трубок для набивки парогенераторов, директор по производству еще прятал вешала, на которых запасы хранились, потому что он не верил, что это выстрелит.

Это очень серьезный поворот в менталитете – понимание, что действительно можно так эффективно работать. Даже пословица русская „запас карман не тянет“ здесь не работает. И очень интересно, что иногда эти возможности лежат не там, где мы предполагали.

Еще один пример: есть такой завод – „Тяжмаш“, один из наших основных поставщиков, где время от времени возникает проблема по срокам. В прошлом году нам на „Руппур“ нужно было срочно – за девять месяцев – изготовить полярный кран, а завод давал 12 месяцев. Тогда мы высадили туда свою ПСР-команду во главе с Дмитрием Шепелевым, я лично встретился с директором завода и понял, что у него заинтересованность есть. И за девять месяцев полярный кран был изготовлен. После этого первый руководитель завода попросил личной встречи и пришел ко мне с просьбой оставить ему этих специалистов ПСР на постоянной основе на заводе.

Я стал интересоваться, за счет чего же удалось сократить сроки на три месяца, и ожидал, что он мне будет рассказывать, что, мол, здесь на технологической

операции сэкономили и здесь, а он говорит: „Александр Маркович, технологические операции уже десятилетиями отработаны, чего там сэкономишь, но зато когда доходило дело до согласования техзадания с проектировщиками, до заключения договоров и допсоглашений, здесь были потери, это брали на свой личный контроль. И это стало занимать не недели, а дни, поэтому если мы и дальше будем работать, то резервы для сокращения есть“. Это первая стадия.



Глава Академии Росатома Юлия Ужакина.

Первый заместитель гендиректора Росатома Александр Локшин

Вторая стадия – это уже не отдельные ПСР-

проекты, а улучшение всего процесса за счет инструментов ПСР. Мне очень понравилось сегодня на „Атом-маше“ слушать ребят, потому что там действительно ПСР был нацелен на то, чтобы весь процесс сократить, а не какую-то отдельную операцию.

Это то, чего я жду в 2021 году по атомным станциям, потому что те проекты, которые сейчас делаются, действительно полезные, но это ЧС-проекты.

Итак, ПРС в критической ситуации доказала свою эффективность, но нам нужна масштабная плановая работа, чтобы сократить сроки всего графика.

Для примера: у нас типовой график сооружения по основному периоду – 65 месяцев, а по некоторым контрактам, в том числе и по Белоруссии, кстати, было заложено 54 месяца. То есть уже на этом этапе нужен ПСР, для того чтобы оптимизировать график. Это процесс очень сложный, к сожалению, гораздо более сложный, чем изготовление парогенераторов или корпусов реакторов.

Ну и третий, самый высокий уровень – это когда ПСР уже становится не инструментом, а образом жизни и внутренней потребностью, когда иначе просто уже нельзя работать. Это называется „процесс кипения по всему объему“. К этой стадии, к сожалению, мы пока еще не перешли.

Я чувствую, что нам для успешной работы по второй и третьей стадиям не хватает самого главного – мотивации. Мы об этом говорили много раз, я пытаюсь это внедрить в АСЭ, но, к сожалению, плохо

получается: пока широкие массы не будут вовлечены в этот процесс, он останется процессом избранных лидеров, а не всех руководителей.

Как это сделать? У нас была дискуссия, нужно ли это на производстве? Потому что мотивация на повышение производительности труда может привести там к перепроизводству. А на стройке поле непаханое, чем больше сделал, тем лучше.

Так и надо мотивировать на то, чтобы ПСР была нужна, чтобы *отказ от ПСР*, как выразился Сергей Владиленович Кириенко, „был извращением“. Надо стремиться к тому, чтобы люди воспринимали специалистов ПСР как благодетелей, потому что есть прямая материальная заинтересованность от их вмешательства».

Раздел 5. Кадровая стратегия ПСР – связь поколений

– Могут ли «отцы» и «дети» вместе творить чудеса?

– Какие общие ценности могут быть у тех, кому сегодня за 70, и тех, которым по 25–30 лет?

– Легко ли конкурировать «отцам» с «детьми»?

Рассуждая об особенностях управления в сегодняшней России, отдельно хочу затронуть тему дистанции между поколениями, проблему «отцов и детей», которая во все времена является предметом острых дискуссий. У нас в Производственной системе «Росатом» постепенно складывается плоская горизонтальная структура управления и взаимодействия. И она работает, естественно, нарушая классический подход, предполагающий наличие вертикали власти, где на одного руководителя должны замыкаться не больше семи связей, а остальные – уходить вниз по иерархии.

В наших заводских и дивизиональных системах количество уровней управления доходит до семи-восьми! Сигнал сверху вниз и снизу вверх идет, как правило, долго и чаще всего изменяется до неузнаваемости. Настрадались мы от этого предостаточно. Плоская структура – это два-три уровня, возможность общаться с первым руководителем практически в открытом пространстве (open space) без огромного количества дверей, перегородок и приемных.

ПСР – это всегда работа единой командой!

И что это конкретно означает? *А то, что первые руководители ПСР должны видеть и чувствовать каждого, кого они посылают в бой, независимо от «погон»!* Иногда стажеру надо уделить даже больше внимания и сердечного расположения.

Только в плоской структуре возможно такое: ты практически одновременно общаешься с тем, кто тебя моложе раза в три, и теми, кто старше лет на 10. И не надо сильно перестраиваться – все должны быть на одной волне.

ПСР – это место, где практикуются экспериментальные модели управления, до которых Большой Росатом не доберется в ближайшее время в силу разных объективных причин. Мы продолжаем искать модели, при которых достаточно спокойно получается плодотворно работать вместе представителям всех поколений.

Когда мы говорим о разных поколениях, то ориентируемся на одну из наиболее отработанных и часто применяемых в мировой практике классификаций:

– Первое поколение – **молчаливое поколение старцев**, родившихся примерно в 1923–1943 гг.

– Второе – **отцы, послевоенное поколение**, родившееся в 1943–1965 гг.

- Третье – **поколение X**, родившееся в 1965–1983 гг.
- Четвертое – **поколение Y**, появившееся на свет в 1983–2000 гг.
- Пятое – **поколение Z**, рожденное в 2000–2011 гг.
- Шестое – **поколение Альфа**, появившееся на свет после 2011 г.

У каждого из этих поколений и философия разная, и ценности, и внешний вид, и даже рабочая среда, в которой они привыкли находиться. Они используют разные технологии управления, у них разная мотивация к труду, разное отношение к наставничеству: применительно к себе и к тому, для кого они являются наставником. Логика направленности на интересы клиента, карьерные цели, лидерские задатки – тоже разные.

Нас эта тема заинтересовала где-то в 2015 году. Мы тогда взяли и проанализировали, как распределяются наши лидеры ПСР по этим поколениям. Оказалось, что почти 50 % из них принадлежат к поколению X.

В поколении «отцов» тоже оказалось большое число людей. Себя, пожалуй, я тоже мог бы отнести к этому поколению (автор родился в 1960 году. – *Прим. авт.*). И все наши японцы попали в эту градацию.

Молчаливое поколение старцев – это те, кого уже нет с нами физически, но на кого мы до сих пор ориентируемся: Игорь Васильевич Курчатov, Ефим Павлович Славский, Юлий Борисович Харитон и Алексей Капитонович Гастев.

Маяками для нас сегодня служат и люди, которые все еще работают в отрасли, например Евгений Адамов, Владимир Асмолов, Лев Рябев, Эрик Поздышев, Радий Ильяев. Это, кстати, и наш Нампачи Хаяси, которому 77 лет. Много у нас и представителей поколения Y. Мы активно работаем уже и с поколением Z, и даже с поколением Альфа – теми, кто родился после 2011 года. Например, у нас появились бережливые вузы, школы, детские сады. И дети в возрасте трех-четырех лет тоже играют в наши Leap-игры, у них есть свои детские «фабрики процессов». Мы уже пошли в ясли, куда ходят дети с восьми месяцев до трех лет. Мы расскажем об этом подробнее в отдельной главе. В этом смысле мы представлены во всех шести поколениях уже в текущем состоянии.

В 2015 году перед нами стоял вопрос: какое должно быть целевое состояние команды, составленной из этих шести поколений, чтобы эффективно решать задачи изменений?

Сейчас много говорится о разрыве поколений, о том, что они не слышат друг друга. А мы как раз стремимся к тому, чтобы вместе творить чудеса на производственных и региональных площадках, максимально соединять опыт лет и порывы молодости.

И по сей день наша цель – наладить конструктивный диалог между поколениями, найти общую идею, которая объединила бы всех на соработничество и *устранила бы усталость духа у более старших поколений, избавила бы от за-*

висти к чужой молодости, ведь люди в возрасте за 70 лет имеют возможность также активно участвовать в изменениях.

Мы рассуждали, что могло бы объединить эти шесть поколений? Как гипотеза – это убежденность в том, что нет предела совершенству: и в улучшении процессов, и в совершенствовании людей. Как нет и предела несовершенству в них.

Совместной стратегией всех поколений в ПСР-команде могло бы стать вот это стремление измениться самому и поменять окружающий мир по мере возможности. И при этом даже имея успехи в деле изменений, все равно сохранять способность постоянно признавать свое несовершенство. А значит, быть готовым опять учиться, тренироваться, чтобы достигать еще больших успехов.

У нас складывается ощущение, что ставку надо делать на поколение Y, которое буквально завтра должно прийти нам на смену. Мы провели исследования и увидели, что, например, в McKinsey сотрудники поколения Y занимают 55 % рабочих мест, в Сбербанке – 33 %. В ПСР в 2015 году таких сотрудников было 15–20 %, а большинство все-таки составляло поколение X, при этом не факт, что на том этапе это являлось проблемой.

Интересно и неожиданно было узнать, что у поколения Y очень похожие ценности с поколением

старцев, для которого в рейтинге ценностей на первые места выходят семья и любовь, оставляя позади материальное состояние и дружбу. Поколению Y тоже нужна интересная работа с максимальной возможностью самореализации.

Свое отношение к начальнику они хотят строить прежде всего на уважении к человеку. Они ждут доверия и свободы в поиске инструментов достижения цели, чтобы было лояльное отношение к их разного рода инициативам. Ну, это все прямо про нас!

Сейчас у нас в штате увеличивается число представителей поколения Y. В 2021 году оно уже более 50 % от общей численности.

При этом мы понимаем, что должны быть где-то рядом те, кто будет задавать режим преемственности, кто станет «мостиком» между более зрелым поколением и более молодым, те, кто будет подстраховывать последних. Наша задача – не дать их смять административной машине, не дать посмеяться над их искренностью, не позволять, чтобы их слушали с ухмылкой, держали часами в приемной или блокировали реальное их участие на передних рубежах развития отрасли. Будем надеяться, что нам это удастся.

А теперь история о том, как мы в отрасли непроизвольно столкнули лбами поколение X и Y

Мы не раз уже упоминали, как топ-менеджмент Росатома проходил обучение ПСР на площадке Ковровского механического завода в 2012 году, и акцентировали внимание на том, какое серьезное значение (и психологическое, и управленческое) имело тогда это событие. И одновременно с этим мы все последние годы стремились к тому, чтобы руководители верхнего звена с привычных для них уровней погружения шли глубже на производство, углублялись в процессы и, преодолевая дискомфорт, стремились навстречу новым открытиям и новым сложностям.

Тем не менее количество накопившихся проблем заставило руководителя госкорпорации, уже Алексея Евгеньевича Лихачева, через семь лет после того знаменательного события 2012 года повторить этот опыт, но в совершенно другой форме.

30 сентября 2019 года он выпустил распоряжение, объявив об этом на оперативном совещании. На основании опроса руководителей топ-30 и руководителей новых бизнесов для проработки выявленных проблем были выбраны пять приоритетных процессов:

- 1.** от возникновения идеи проекта до получения исполне-

ния и финансирования;

2. от появления идеи запуска нового продукта до первой выручки;

3. от выявления потребности до получения исполнителем товара / услуги (речь идет о закупках для сооружения АЭС и о простых закупках у внешних организаций);

4. от определения потребностей организации в отрасли в товарах / услугах до заключения договора (так называемые внутренние закупки);

5. от рождения реакции на выявленные отклонения по срокам, стоимости, качеству (прежде всего, в проектах снабжения АЭС) до принятия итогового решения по дальнейшим действиям.

Руководители топ-30 должны были сами погрузиться в эти процессы, проанализировать их текущее состояние и предложить целевое состояние на форуме «Люди Росатома» 12 декабря 2019 года.

А в проекте была также заложена некая партнерская конкуренция.

Над каждым из пяти процессов параллельно должны были работать три группы: две – из топ-30, это то самое поколение Х, и одна – из молодежи, поколения Y, из так называемой команды изменений. По итогам этой работы все три команды должны были представить свои предложения по перестройке этого процесса генеральному директору госкорпорации. Он должен был выбрать лучшее решение и подвести итоги: кто

первый, кто второй, кто третий.

Конечно, эта ситуация сильно отличалась от того, что было семь лет назад, так как не было непосредственной работы на производственной площадке, не было живого общения с операторами. Здесь, к сожалению, все оценки приходилось делать экспертным путем, в кабинете, поэтому не помогал дух площадки, не помогал дух людей, которые заинтересованы в этих изменениях. Ну и не хватало станков, оборудования, которое тоже своеобразно умеет «разговаривать» с людьми.

Для лидеров ПСР это тоже стало испытанием, так как пришлось отложить текущие задачи на производственных площадках, которые были им понятны, и погрузиться в новую среду сложных человеческих отношений.

К сожалению, уже первый этап дал нам некое недоумение: стало ясно, что вся нагрузка по картированию, отображению текущей ситуации, сбору информации по ней, по подготовке этих кейсов полностью легла на специалистов АО «ПСР». Руководители топ-30 деликатно ускользали от этой деятельности. При этом, как люди погруженные, руководители стали задавать огромное количество вопросов. Наши специалисты ПСР фиксировали их, собирали по ним материалы, а потом выяснялось, что 80–90 % задаваемых вопросов не имело прямого отношения к будущему целевому состоянию.

К тому же мы на себе испытали нежелание топ-30 по-

гружаться на ту глубину, на которую пришлось погружаться нам. И это объяснимо, так как *у них была перегрузка собственной текущей деятельностью, а эти процессы были не из зоны их ответственности.*

А вот молодежи, поколению Y, все происходящее было интересно. Они выжимали из нас информацию, добывали ее сами. То есть они сумели абстрагироваться от привязки этих задач к их непосредственной деятельности, восприняв все происходящее как игру. И в каком-то смысле они победили. Их доклады были сочнее и напористей. Топы спокойно уступили им лидерство – резвитесь, а нам более серьезных задач хватает.

Вывод: когда есть задача тренировать топов, то, видимо, надо это делать в зоне их непосредственной деятельности. Тогда точно не стали бы уворачиваться, погрузились бы сами, подключили своих людей и точно получили бы результат. Многочисленные личные ПСР-проекты – тому подтверждение. Век живи – век учись.

Раздел 6. Партнерский развивающий контроль

- Может ли быть контрольная проверка партнерской и развивающей?*
- Когда и каким замечаниям можно обрадоваться?*
- Как подружиться с проверяющими?*

История эта началась следующим образом. Мы еще в 2015 году задумались: как подтверждать статус ПСР-предприятий каждый год? Это значит, что на месте надо фиксировать различные критерии – и по развитию потоков, и по развитию людей. Фиксировать активизацию персонала на реальные изменения на площадке.

И тут возникла следующая идея

Еще в бытность свою генеральным директором Концерна «Росэнергоатом» мне регулярно приходилось сталкиваться с партнерскими проверками Всемирной ассоциации операторов АЭС. Это все началось практически сразу после аварии на Чернобыльской АЭС в 1986 году. Всего в мире 450 энергоблоков. Каждый год на добровольной основе по заявке независимые международные группы из экспертов с других АЭС приезжают на место, дают оценки и советы по про-

изводственной деятельности конкретного атомного энергоблока. Делается это на основе сравнения с лучшими мировыми практиками эксплуатации, ремонта АЭС, подготовки ее персонала, администрирования и т. д. Причем такая проверка включает в себя не только заполнение чек-листов, но и активное наблюдение за ремонтными работами, за работой оперативного персонала блочного щита управления. Подход «иди и смотри», как в TPS.

В мире ничего подобного больше нет. Реальная необходимость поддержания культуры ядерной безопасности этому способствовала. Наши атомные блоки просто преобразились за эти годы. Ну стыдно же друг перед другом! Такая мировая партнерская конкуренция. Ну вот у нас и возникла идея: давайте мы возьмем этот опыт и творчески переделаем его под себя. А теперь Юлия Романова, руководитель этого проекта, расскажет, что из этого получилось.



Партнерские проверки – это всегда подход «иди и смотри»

«Любая проверка – это, как ни крути, контрольная рамка. Разве может она быть по-настоящему партнерской и развивающей? Наш опыт говорит, что может»

Юлия Романова:
«Кого и что проверяют?»



С 2015 года ПСР системно развивается на предприятиях отрасли. Направления развития: декомпозиция целей, оптимизация потоков, создание производственных образцов, создание образцов во вспомогательных процессах, управление изменениями, включая мотивацию, обучение, ПСР-инжиниринг, работу с поставщиками. По каждому направлению разработаны методики, создана инфраструктура. Работа по этим направлениям на предприятии и оценивается в ходе РППК.

По каждому направлению есть чек-листы с качественными критериями. Все предприятия, на которых ведется системное развитие, делятся на три уровня: „Лидер ПСР“, „Кандидат ПСР“ и „Резерв ПСР“. Для каждого свои чек-листы с разными уровнями

сложности. Предприятия уровней „Резерв ПСР“ и „Кандидат ПСР“ развивают и оценивают дивизионы. Если предприятие просоответствовало „Кандидату ПСР“ и готово становиться „Лидером ПСР“, то к развитию ПСР на нем подключаются специалисты отраслевого центра компетенций.

Кто проверяет?

А судьи кто? В названии проверки звучит слово «партнерская». Именно так. Главные участники комиссии РППК – делегация с партнерского предприятия. В ее составе обязательно присутствуют: генеральный директор предприятия-партнера – председатель комиссии РППК (для удобства так и будем его дальше называть – председатель РППК, чтобы не путать с генеральным директором проверяемого предприятия), руководитель проектного офиса ПСР и глава производства предприятия-партнера. Кроме них в проверке могут принимать участие руководители проектов отраслевого центра ПСР, эксперты из Корпоративной академии и госкорпорации, специалисты по направлениям из других предприятий.

Как проверяют?

Организация РППК – непростая задача. Проверка проходит после окончания года и должна закончиться до проведения Управляющего совета по проекту „Комплексная оптимизация производства предприятий атомной отрасли“ (УС ПСР), который бывает обычно в конце марта – начале апреля. То есть примерно

за восемь недель нужно успеть проверить 36 ПСР-предприятий, претендующих на звание „Лидер ПСР“. За неделю одновременно проводят от четырех до шести проверок по всей стране.



Изучаем все – от проектной документации до производственной площадки



Развивающая партнерская проверка качества развития Производственной системы «Росатом»

На предприятие приезжает комиссия и проверяет параллельно все направления. Члены комиссии с сотрудниками принимающего предприятия идут на гембу, смотрят „физику“ того, что на самом деле там происходит, оценивают, обсуждают, советуют.

Это очень живой процесс. Много дискуссий. Постепенно складывалась культура этих проверок – оценивать строго, объективно, но не для того, чтобы „завалить“, а чтобы показать зоны развития.

Несколько раз была свидетелем сцены: предприятие первый раз проходит отраслевую РППК, и его генеральный директор растерян от количества

замечаний на подведении итогов. И, как правило, председатель РППК, с какого бы предприятия он ни был, всегда успокаивает, говоря: *„Радуйтесь. К вам приехали люди, которые болеют за вас. Им важно, что у вас происходит. Они искренне хотят, чтобы вы двигались дальше. Это огромная поддержка. Бойтесь формальных галочек в чек-листах и пустого меморандума“*.

Также члены комиссии РППК ищут, что можно „списать“, ищут лучшие практики, которые можно рекомендовать другим предприятиям или на будущий год сделать новым отраслевым стандартом. Когда все эксперты оценили свои направления, оформляется сводный документ – меморандум. В нем отражается формальный итог – % соответствия по чек-листам, а также фиксируются все рекомендации и обнаруженные лучшие практики.

Позже на УС ПСР на основании соответствия качественным критериям и достижения бизнес-показателей предприятию будет присвоен (или не присвоен) статус „Лидер ПСР“.

Зачем нужна РППК?

Во-первых, все-таки нужна контрольная рамка. Как ни крути, без контроля развитие будет неровным. Это как камеры на дорогах. Всех видят, и штраф приходит автоматом. Так и здесь. Хочешь не хочешь, а в конце года нужно будет проходить РППК.

Во-вторых, в отрасли уже репутационно важно стать ПСР-предприятием, не стать им – удар по

авторитету. Результаты озвучиваются на УС ПСР, который ведет генеральный директор Росатома. Топ-30 и все главы предприятий, проходящих проверку, присутствуют там, поэтому прославиться тем, что недотянул, никому не хочется.

В-третьих, лидеры рейтинга ПСР-предприятий получают пакет привилегий на будущий год.

По сути, это циклический саморазвивающийся механизм. Есть требования на этот год. Посмотрели, что у кого и как получается, и увидели, что пора устанавливать новый уровень развития, внедрять новую практику. Заложили это на будущий год, подкрепили обучением, инфраструктурой, административными решениями. Кто увидел такую необходимость? Да все вместе – на каждом предприятии, на каждой проверке. Получается такой интеллектуальный организационный коллективный продукт.

Какие-то требования себя изживают, потому что становятся уже гигиеническим уровнем (например, наличие материалов по ПСР в приемной генерального директора), либо выявляются общие ошибки, например фокус публикаций в СМИ предприятия только на внутренних темах. С учетом того, что почти все предприятия находятся в закрытых городах, возникает информационная изоляция, капсулированность. Значит, включаем этот пункт в рекомендации на будущий год, обеспечиваем инфоповодами и т. д.

Но самое важное – это живое общение людей, занимающихся одним и тем же делом. Потому

что тут можно поделиться своим, подсмотреть хорошие практики у соседа. Всегда отмечаю, как много берут с РППК директора предприятия-партнера. Они выписывают себе все: и лучшие практики (чтобы отдать своим на внедрение), и замечания (чтобы дать команду проверить у себя, все ли благополучно). Нередко находят деловые общие интересы между своими предприятиями.

Подведение итогов РППК – один из важнейших моментов. Здесь генеральный директор может увидеть результаты комплексной всесторонней оценки развития ПСР на своем предприятии. Здесь же можно похвалить людей. В общем, в статусе члена комиссии можно послать много разных сигналов генеральному директору, которые повлияют на дальнейшее развитие.

Начало 2021 года. У всех был один вопрос: в каком формате будет проводиться РППК? В силу обстоятельств пришлось делать онлайн. Первый раз.

С одной стороны, удобство есть. Проверку можно вести не по всем направлениям одновременно, а что-то посмотреть заранее и потом просто присоединиться к подведению итогов в официальный день проверки.

Нет всей этой сумасшедшей логистики, когда, например, в понедельник нужно добраться в Полярные Зори, а в среду уже вылететь почти всей комиссией на Урал, в Трехгорный. У предприятия нет суматохи, связанной со встречами, расселением и проводами партнеров.

Но, с другой стороны, не видишь „физику“, а

видишь только то, что решили показать. *Само общение онлайн получается более формальным. Исчезает дух товарищества, живого общения, не возникает общности и ощущения, что все заодно.* И на подведении итогов РППК этого года так или иначе звучало: „Жаль, что пришлось провести онлайн, в следующем году обязательно очно“.

РППК – это одновременно:

- контрольная, формальная рамка, оценивающая и задающая уровень развития ПСР;
- по-настоящему товарищеское мероприятие, где люди, профессионально развивающие ПСР, искренне стараются помочь друг другу.

Вот такой парадокс».

Всемирная ассоциация организаций, эксплуатирующих атомные электростанции (ВАО АЭС), была создана в 1989 году. Значит, партнерские проверки идут уже *более 30 лет*. За это время они постоянно оптимизировались, углублялись, но одно оставалось неизменным – позитивный, предельно корректный настрой партнеров. Нашей развивающей проверке *только 5 лет*. И главное – не останавливаться, постоянно улучшать это регулярное горизонтальное взаимодействие.



<https://bit.ly/3K1DzFT>

Если заинтересовала эта тематика, рекомендую прочитать материал по программе «Лидеры учат лидеров». Это другая форма лидерского партнерства, которую мы подглядели на Boeing, Е. Ляхова, А. Никипелов

Глава 2. Особенности русского менталитета в практике российского управления

...«Авось» и «небось» владеют волею и ведут к образованию характеров легких, шутиливых, но в то же время добрых и упрямо-упорных до самозабвения.

Дмитрий Менделеев



Раздел 1. Менталитет русской нации

– Почему русские долго запрягают, но быстро едут?

– Возможно ли к менталитету относиться как к сугубо прагматичному, полезному ресурсу?

– Возможно ли в России соединить несоединимое?

Начав осваивать бережливое производство еще в 2008 году, мы в Росатоме подоברались к теме русской модели производственной системы лишь в 2014–2015 годах.

Конечно, мировая система управления основана на общих принципах и стандартах, которые используют все независимо от того, русский это, японец, китаец или американец. Но есть и специфические черты. Они обусловлены национальными особенностями, историческими факторами развития, географическими условиями, культурой и др.

Например, для русского рабочего атмосфера в коллективе, где он работает, может быть даже важнее размера заработной платы. А американцы, наоборот, поощряют конкуренцию внутри коллектива, стремление каждого добиться наилучших индивидуальных результатов.

Российские руководители всегда чаще опираются на стремление к коллективному результату. Воздействие идет не на каждого рабочего по отдельности, а на весь коллектив с учетом психологических особенностей этой группы людей. Соответственно, коллективная

победа в русской ментальности выглядит гораздо более достойной, чем какие-то индивидуальные достижения.

Да и не только победа. Просто участие. Ну посмотрите на феномен миллионных демонстраций в СССР на 1 Мая и 7 Ноября! А «Бессмертный полк»?! *Казалось бы, ну и ходили бы мелкими группами кто куда: на кладбище, к Вечному огню, в храм – свечу поставить. Нет, вот такой общий порыв. Ну где еще такое встретишь?*

Коллективизм – коренное свойство русских, такой дух братства. Отсюда и народная мудрость: «один в поле не воин», «на миру и смерть красна». С другой стороны, русский не хочет ощущать себя винтиком в общей машине, что, например, комфортно для японца с его приверженностью интересам родной фирмы. Японцу наиболее комфортно, когда все процессы отлажены, каждое движение отточено до автоматизма. А для русского такая высокая степень унификации подчас становится ограничивающей, даже раздражающей. *По этой причине в нашем стиле управления, с одной стороны, всегда будет тяга к сотрудничеству, взаимопомощи, а с другой – тяга к сохранению какой-то степени свободы, чтобы не становиться роботами.*

Принято считать, что русская практика управления всегда отстает от передовых зарубежных – западных и восточных.

Российская школа управления почти всегда пытается догонять лучшие западные и восточные школы.

Бросятся в глаза и риски слепого копирования методов, которое мы наблюдали в начале 90-х годов прошлого столетия.

Опыт показывает: все теории и практики, не адаптированные к русской ментальности, представляют опасность для нашей страны.

При разработке концепции создания системы управления в России необходимо учитывать особенности нашей ментальности, которую хорошо отражает герб нашей Родины – двуглавый орел, одна голова которого смотрит на восток, а другая – на запад.

Видимо, нужно использовать элементы западного и восточного опыта, но без слепого подражания. Мы должны применять лучшие зарубежные практики, но при этом не растворяться в них. Удачное соединение лучшего восточного и западного с русской творческой особенностью может дать ту рабочую смесь производственной системы, которая будет конкурентоспособной на мировом пространстве. И как знать, может, российские традиции управления могут стать площадкой диалога Запада и Востока.

Кстати, само слово «менталитет» – это относительно недавнее понятие: в начале XX века во Франции оно вошло в обиход социологов и философов. По-латыни *mentalis* – духовный, мысленный. Ментальность рассматривается как коллективное бессознательное, духовный способ мышления народа, народный дух.

В Большой энциклопедии Кирилла и Мефодия ментальность определяется как совокупность умственных навыков и духовных установок народа.

В этом смысле ментальность – достаточно прагматичное понятие, ведь оно включает в себя неповторимый набор стереотипов мышления и поведения людей. Это совокупность взглядов и оценок, ценностей, норм поведения, морали, эмоциональных реакций. Очень важно, что этот неповторимый набор имеет уникальную устойчивость и постоянство. Какие бы ни были революции, войны, волнения, на него невозможно повлиять ни административно, ни идеологически, ни законами, ни террором.

Для авторов этой книги очень важно было разобраться, что является коренными причинами формирования менталитета того или иного народа.

**Коренных причин в разных источниках
нашлось большое количество, но
все их мы попробовали свести к
следующим горизонтам-факторам:**

1. *Природно-географический.* Большая территория – это обширность души; сжатость – уже другой характер.
2. *Климатический.* В России короткое лето, длинная зима, отсюда такой образ жизни: то бешеная активность, то спяч-

ка.

3. *Социально-исторический* – особенности развития страны. Конкретно в России это такой коллективизм, идущий от крестьянской общины и патриархального быта.

4. *Религиозный*. В России – православие; коллективность идет от соборности, некая идеология человечности: человек человеку брат. А еще та самая вера в чудо, совестливое отношение к происходящему. При этом есть обратная сторона: безынициативность, когда «на все воля Божья».

5. *Социально-экономический*. Зависит от строя: феодализм, капитализм, социализм. На ментальность народа накладывает отпечаток тот строй по отношению к частной собственности, в котором этот народ жил и воспитывался.

6. *Геополитический*. Россия оказалась между двумя цивилизациями – Востоком и Западом. Это очень сильно влияет на нашу ментальность.

Скорее всего, это все-таки не исчерпывающие факторы. Приводятся и другие: особенности языка, численность (большая народность или малая, которая вынуждена выживать).

Мы не будем в это погружаться, но отметим, что, например, говоря о российском менталитете, надо учитывать, что по переписи 2010 года в России проживает: русских – 77,7 %, татар – 3,7 %, украинцев – 1,35 %, башкир – 1,11 %, чувашей – 1,01 % и так далее. Россия – это совокупность множества менталитетов, ведь на территории нашей страны

проживает более 190 народов. Кроме того, культурные модели русского менталитета складываются из северного, сибирского, дальневосточного, казанского, среднерусского, южного и других. Также влияет на менталитет и то, что в России городское население составляет 74 %, сельское – 26 %, а когда-то было почти наоборот.

Доктор исторических наук, ведущий научный сотрудник Института этнологии и антропологии РАН Кира Цеханская пишет, что документы Великой Отечественной войны хранят свидетельства многочисленных проявлений отваги, когда солдаты взрывали себя последней гранатой с криком «русские не сдаются!», а потом оказывалось, что среди таких героически погибших были представители Средней Азии, Украины, Прибалтики, евреи, чеченцы, татары, которые «умирали, называя себя русскими». «Представляется, когда нерусские граждане советского Отечества шли в бой и погибали со словами „русские не сдаются!“, они именно таким образом идентифицировали себя с единой советской общностью людей, основой которой был русский этнос», – пишет Цеханская.

Пусть никого не смущает сама формулировка «русский метод управления», «производственные системы на русских культурных кодах», потому что для нас русский – это не национальность, русский – это подданный российского государства. Русский не означает просто биологическую принад-

лежность (цвет кожи, форму носа и так далее): есть русские славянского происхождения, есть скандинавского, тюркского, еврейского, немецкого рода.

Грузинский князь Багратион гордился, что он генерал русской армии, а еврей Пастернак – что он русский писатель. Даль был сыном датчанина и немки, но всегда считал себя русским. *«Кто на каком языке думает, тот к тому народу и принадлежит. Я думаю по-русски»*, – писал автор знаменитого толкового словаря.

Русский – это тот, для кого русский язык является родным и кто отождествляет себя с русской культурой. Русские всегда определяли национальность человека не по крови, а по духу, по привязанности к русскому языку и культуре.

Словом, для нас русский – тот, кто любит Россию и разделяет ее судьбу.

Поэтому мы, рассуждая в дальнейшем о русском менталитете, будем говорить о некоем общем для всего этого населения варианте, достаточно ярко выраженном независимо от национальности или конкретного географического проживания.

Честно говоря, не вполне понятно, почему для большинства политологов и политиков понятие русского менталитета – это некое обобщенное понятие, образно-метафорическое, психолого-публицистическое. О нем часто говорят, но

не опираются на него как на что-то реально существующее.

Наша позиция: менталитет – это не что-то абстрактное. Это вполне реальный значимый фактор – ресурс. Он реально существует, и к нему надо подходить совершенно прагматично.

Руководители, которые строят свою политику, опираясь на базовые ценности и особенности своего народа, как правило, на порядок более успешны и результативны. По этой причине при моделировании бережливых производственных систем в России *мы предлагаем более серьезно и вдумчиво опереться на эти наши особенности, чтобы найти в них дополнительные конкурентные преимущества нашей модели по отношению к ее восточным и западным аналогам.*

И мы верим, что это возможно. Исторический опыт говорит о том, что загадочная русская душа тоже может быть ресурсом, да еще каким!

Раздел 2. Умом Россию не понять

- Почему Европа боится Россию?
- Почему другие страны не хотят нас понимать?
- Чего русский человек ждет от власти прежде всего?



Рассуждая о будущей модели Производственной системы «Россия», есть необходимость прислушаться к тем авторитетам, к которым у общества есть определенное доверие.

Мы изучили мысли и идеи разных значимых для страны людей и выбрали то, что считаем самым важным для моделирования бережливых методов управления. Все мы знаем известное стихотворение Федора Тютчева, написанное еще

в 1866 году:

*Умом Россию не понять,
Аришином общим не измерить:
У ней особенная стать —
В Россию можно только верить.*

Вот русский писатель Федор Михайлович Достоевский. Что он думал о русском характере?

Достоевский прежде всего отмечал глубокую религиозность русского народа, которая строится не на знании церковных канонов, а на природной жажде добра и света. И замечал странную особенность в русском человеке – потребность в страдании. Писатель считал, что в русском человеке живет потребность хватить через край, дойти до пропасти и свеситься туда, заглянув в самую бездну.

Интересно рассуждение писателя:

«Все наши попытки исповедовать европейские взгляды и убеждения кончились тем, что за границей сначала смотрели на это как бы свысока, а потом обозвали нас будущими сокрушителями их европейской цивилизации».

Русские, как отмечает Достоевский, злят и пугают Европу. В своих наблюдениях он всегда отмечал русскую народную самобытность. С одной стороны, это вечное, непоколебимое начало – жажда идеалов. С другой – постоянное отступление от этих начал: русский человек может страшно

предаваться разврату и стяжанию, цинизму и материализму. И при этом Достоевский пишет: «Лениться мы не умеем как следует, ленимся тяжело, без наслаждения, с беспокойством, а отдых наш какой-то лихорадочный, тревожный, угрюмый и недовольный».

Известно выражение Федора Михайловича: «Русский человек без веры – животное». У русских, может быть, даже больше, чем у любого другого народа мира, есть эдакий страшный огромный разбег духовности и бездуховности. Вот такая двойственность русской души заложена уже на самом сакральном, духовном уровне.

И в этом смысле уникален роман Достоевского «Братья Карамазовы». Вот три брата – «настоящие русские», любят друг друга, и они совершенно разные.

Алеша – божий человек, светлый, всегда говорит «цельную правду».

Митя пьянствует, развратничает, участвует в драках. Но как болит у него душа! И он принимает очищение через страдание. «Меня Бог научит... Люблю Его», – говорит герой.

Для Ивана Бога нет, круто он заблудился, для него «все позволено», у него страшная гордыня и «тоска до тошноты». Алеша спрашивает у брата: «Как с таким адом в груди и голове жить-то будешь?»

Каков разбег?! А как все это нам близко! Все это вокруг нас и в день сегодняшний. И мы строим свою работу в этом пространстве.

И еще об одном ориентире. Мне как коренному сормовичу в юности был очень близок образ Данко Максима Горького.



Данко вырывает свое сердце, чтобы им осветить путь людям

Трогает такая искренняя любовь к людям, которые тебе

явно этим же не отвечают. И раздавят ногами это горящее сердце сразу же после того, как оно укажет им выход из темного леса.

А теперь ближе к нашим современникам. Режиссер Андрей Михалков-Кончаловский в своих трудах и телепередачах постоянно рассуждает о русском менталитете. Приведу некоторые его соображения.

Первое – наши люди могут жить в любых обстоятельствах и сохранять при этом свои лучшие качества.

Второе – у власти и народа не налажена связь. Народ постоянно отлынивает от государственных начинаний. От русского человека сложно ждать инициативы. Как писал Чехов: «Русскому человеку не хватает желания желать».

Третье – русский человек очень любит начинать что-то большое со съездов, с партконференций, с народных сходов, но потом это часто затихает.

Четвертое (перекликается с мыслями Достоевского) – если русский человек теряет веру, он становится страшным идеалистом и разрушителем. *«Из нас можно хоть икону, хоть топорщице сделать»*, – о таких крайностях говорил еще Иван Бунин.

Пятое – в русском обществе и по сей день сохраняются сильные традиционные устои, тогда как, например, западное общество в массе своей ушло от традиционных устоев, так

как развитие там шло преимущественно в русле либеральных ценностей.

Брат Андрея Михалкова-Кончаловского – режиссер Никита Сергеевич Михалков – также размышлял на эту тему.

Согласно ему, Россия – это мост между Востоком и Западом. В этом наша уникальность. Как нация мы вобрали в себя и западную культуру, и восточные ветры. *Наши культурный код – это любовь, которая потрясает и попадает сразу в душу. Интеллектуальные игры без души – не про нас. Русский код – это сострадание. Это когда «глаза большие, чем рот».*

Никита Михалков предупреждает: «Добра на земле больше чем зла, но зло всегда уникально хорошо организовано»

По выражению Н. Бердяева, Россия соединяет в себе Запад и Восток как два потока мировой истории, и это соединение превращает ее отнюдь не в некий интегральный вариант, а в арену «столкновения и противоборства восточных и западных элементов».

То есть эта географическая и историческая двойственность России отразилась и на противоречивости, двойственности русской души, на вечном ее расколе между этими двумя началами, на метаниях между ними как во внутренней, так и во внешней политике, а также и на стиле управления, о котором мы сейчас рассуждаем.

В этих полюсах ее самобытность, ее роль своеобразного посредника между двумя мирами. Раз мы – народ, не похожий ни на один другой в мире, то и стиль управления, и модель управления у нас могут быть не похожими ни на что в мире.

Русские все время хотят быть понятными, быть понятыми. Но вот уже сколько веков мир просто не хочет тратить на нас время. А в Европе в условиях глобализации образовался эдакий интеллектуальный и культурный «Макдоналдс», который нам совершенно не близок. Русские никогда не считали себя лучшими. Мы просто совсем другие и меняться не хотим. Это всех и всегда страшно раздражает.

Раздражает то, что нам никак не впихнешь эти их западные ценности. И ничего нового в этом отношении не происходит: Пушкин, Толстой, Достоевский, Чехов вскрывали все эти попытки навязать нам свои взгляды. Парадокс в том, что мы и сегодня все время в поиске, как отбиваться от этих попыток уже в новых условиях.

Еще одна наша особенность – служение как смысл жизни русского человека. Мы не можем без глубинного смысла, глубинной идеологии. А идеология, по Михалкову, это принцип «не как жить, а зачем жить».

Русские хотят понимать, что они строят, куда идут. Если они примут дорогу, по которой идут, то вынесут любые лишения. У русского человека всегда есть

потребность достучаться до своей власти. По большому счету, русский обращается к власти не с тем, чтобы выпросить что-то для себя, а чтобы узнать направление дороги, по которой нам надо вместе идти.

И в завершение еще раз вернемся к классике. Всем хорошо известны такие выражения Николая Васильевича Гоголя, как:

- «Какой русский не любит быстрой езды?»;
- «Нужно проездиться по России»;
- «Если у русских останется только один хутор, все равно Россия возродится».

В одной из последних работ Гоголя – «Выбранные места из переписки с друзьями» 1844–1846 годов – собраны его советы служивым людям того времени. Многие из этого очень созвучно сегодня и нам.

1. «Нужно проездиться по России»

«Чтобы узнать, что такое Россия нынешняя, нужно непременно по ней проездиться самому! Слухам не верьте никаким... Сделайте путешествие вот каким образом: прежде всего выбросьте из вашей головы все до одного ваши мнения о России... откажитесь от собственных выводов... представьте себя не знающим ничего и поезжайте как в новую, дотоле вам неизвестную землю. Как русский путешественник, приезжая в каждый значительный европейский город,

спешит увидеть все его древности и примечательности, таким же точно образом и еще с большим любопытством, приехавши в первый уездный или губернский город, старайтесь узнать его достопримечательности. Они не в архитектурных строениях и древностях, но в людях. Клянусь, *человек стоит того, чтобы его разглядывать с большим любопытством, нежели фабрику или развалину. Попробуйте... и вы от него уже не оторветесь...* Познакомьтесь с теми из них, которые составляют соль каждого города».

Это же практически призыв «Все на площадку – Россию! Идите и смотрите. Слушайте и погружайтесь. А главное – находите людей, на которых можно и нужно опереться в изменения. И от них уже не отрываться».

2. «С подчиненными объясняйтесь лично»

«Иначе и не объясняйтесь ни с кем, как лично. Как можно пренебречь разговором с человеком, особенно если разговор близок к нему самому, к исполнению его обязанностей и долга, стало быть, близок к самой душе его?

Как можно променять такой разговор на пустые газетные толки и мертвые речи о всяком вранье, набираемом из лживых европейских журналов?

О долге человека можно так разговориться, что обоим

покажется, как бы они беседуют с ангелами в присутствии Самого Бога. Говорите же так с вашим подчиненным, то есть – наставительно и питательно его душе! Будьте же с ними, как отец с детьми, а отец с детьми не заводит бумажных переписок и напрямик изъясняется с каждым из них. Так поступая, введете вы каждого в познание его должности и сделаете истинно великий подвиг».

Вот тебе и онлайн-совещание. Отечественый стиль управления – не заводить бумажных переписок, разговаривать глаза в глаза, а главное – максимальная нацеленность на результат через максимальную нацеленность на людей.

3. «Закаляйте дело накрепко и навеки»

«Вы должны были беспрестанно представлять себе, что после вас примет эту должность слабый и бездарный последователь, который не только не поддержит вами заведенного порядка, но еще испортит его, а потому уже с самого начала вы должны были помышлять о том, чтобы действовать так прочно и закалить сделанное так крепко, чтобы после вас никто уже не мог своротить того, что раз направлено. Вы должны были рубить зло в корне, а не в ветвях, и дать такой толчок всеобщему движению всего, чтобы после вас пошла сама собой работать машина, так, чтобы незачем было над ней стоять и надсмотрщику...

Устраивайте так дела, чтобы они не только при вас шли хо-

рошо, но и после вас; чтобы не мог ничего сдвинуть ваш преемник, но вступил бы невольно уже сам в утвержденные вами границы...».

И это как будто про нас. Глубина изменений в людях должна быть такой, чтобы, когда мы уйдем, все не покати-лось назад. И кого бы ни назначили в регион, все должно продолжаться. К сожалению, так еще случается не всегда.

4. «Покажи человеку, в чем он виноват перед самим собой»

«Вы станете покрепче всматриваться в душу человека, зная, что в ней ключ всего. Душу и душу нужно знать теперь, а без того не сделать ничего. А узнавать душу может один только тот, кто начал уже работать над собственной душой своей, как начали это делать теперь вы. Если вы узнаете плута не только как плута, но и как человека вместе, если вы узнаете все душевные его силы, данные ему на добро и которые он поворотил во зло или вовсе не употребил, тогда вы сумеете так попрекнуть его им же самим, что он не найдет себе места, куда ему укрыться от самого же себя. *Дело вдруг примет другой оборот, если покажешь человеку, чем он виноват перед самим собой, а не перед другим.* Тут потрясешь так его всего, что в нем явится вдруг отвага быть другим, и тогда только вы почувствуете, как благородна наша русская порода, даже и в плуте».

Ну это уже высший пилотаж! Показать всезнающему руководителю, что он многого еще не знает и не видит, и не обидеть его при этом – этому мы учимся беспрестанно.



<https://bit.ly/3toZSiS>

Н. Гоголь всю жизнь пытался раскрыть секрет уникальности менталитета русского человека. Подробнее его идеи и мысли читайте по ссылке. Источник – «Выбранные места из переписки с друзьями», 1844–1846 гг.

Раздел 3. Общие контуры русской ментальности

– В чем особенность знаменитого русского терпения?

– По каким признакам можно определить, что человек – русский?

– Русский авось – на чью волю и какое чудо надеемся?

Продолжаем исследование. Из разных источников сформируем еще некоторые особенности русской ментальности, к которым мы предлагаем относиться как к совершенно прагматичному ресурсу.

Первое. Развитая интуиция

По мнению знаменитого психолога К. Г. Юнга, русские обладают способностями к предчувствию и развитой интуицией, жизнь они воспринимают чувственно, и это чувственное восприятие может выражаться в крайних формах. Неслучайно многие отмечают максимализм русских, их верность принципу «все или ничего». *Для русского крайне важна внутренняя – душевная, духовная – сторона жизни. Порой она гораздо важнее, чем материальная.* И в этом смысле русскому ненавистна повседневная рутина, мелочность, монотонность, размеренность жизни – все то, что для западно-

го человека является нормой.

Значит, и русская модель управления должна быть чуть-чуть распахнутой, с элементами эмоций и личных переживаний. Не должно быть жесткой системной логики и спокойных, холодных расчетов.

Второе. Невозможное возможно – нет нерешаемых задач

Еще одна особенность, которую выделяют американские и европейские специалисты: *для российских управленцев нет нерешаемых задач, поэтому они безо всякой боязни берутся за работу, на первый взгляд невыполнимую*, и, что самое удивительное, почти всегда решают проблему. Русский вкладывает в работу все свое чутье, проявляя даже элементы артистичности в управлении.

Мы на работе часто буквально живем, и это точно наше серьезное конкурентное качество. Если будет нужно, мы можем собрать такие силы и так сконцентрироваться, что добьемся невозможного.

Третье. Контактность русской культуры управления

Русская культура контактная. Она, по мнению С. П. Ка-

пицы, более человечная, мудрая и психически здоровая.

У русских очень сильно развита обратная связь с собеседником: они улавливают не только то, что произносится партнером, но и то, что не было сказано. В этом им помогает интуиция, с ее помощью углубляется контакт.

В этом смысле русский психотип таков, что он не забивается разными табу. Нам дано сохранять то, что от природы свойственно детям: такие признаки диалога, как внимание, доверчивость, искренний интерес, яркие выражения чувств.

В установлении личных отношений между коллегами, партнерами мы сохранили такой архаический тип отношений, который для всего мира уходит в прошлое. В западной бизнес-культуре принято строить отношения на функциональной основе, когда важен не столько человек, сколько то, кого он представляет: какую фирму, какие органы власти, какие структуры. То есть человек человеку не друг, а функция. *А для нашего человека любой производственный контакт – это встреча с другим миром, это искренний интерес к человеку, к неформальным связям с ним.* Такое личное обаяние в диалоге – ключ к решению многих проблем в России.

Четвертое. Роль государства для россиян

Русские по-прежнему считают, что государство отвечает за все, что происходит в стране, и требуют, чтобы оно зани-

малось двумя важнейшими задачами: повышением качества жизни и наведением порядка.

Роль государства для россиян заключается, прежде всего, в социальной заботе о них, поэтому совершенно нормально, что государственные компании и корпорации помогают власти налаживать качественную и быструю обратную связь на запросы людей по различным жизненным ситуациям.

Пятое. Закон рискованного оптимизма

Оригинальное прочтение феномена под названием «русский авось» дал в свое время бывший мэр Москвы Юрий Лужков. По его мнению, когда *мы говорим «авось»*, *речь идет о российском способе принятия решений.*

Наука говорит, что когда риск велик, есть два классических способа принятия решений: или через анализ всех факторов, или через анализ различных вариантов развития ситуации.

В России возможен третий способ принятия решений, почему-то не замеченный наукой. Юрий Лужков называл его *законом рискованного оптимизма. При таком подходе решение принимается по принципу «авось пронесет»*, и справедливости ради нужно сказать, что кроме бед это *часто приносит уникальные открытия и достижения.*

Русский авось – это надежда на чудо, на волю Всевыш-

него, в этом проявляются такое детское доверие к небесному, вышнему и скромная оценка своих собственных возможностей. Именно поэтому *у русских часто не шаблонный, а неожиданный, творческий подход к решению задач. Они не раздумывая бросаются решать такие головоломки, в которых другие уже давно бы благоразумно отступили, сберегая свои силы.*

Власти часто откровенно эксплуатировали эти склонности народа к экстремальному труду. Об этом говорят такие массовые кампании, как ударные комсомольские стройки, освоение целины и другие.

Шестое. Знаменитое русское терпение

На деле оно означает медленное собирание сил. Этот тип отношений, основанных на взаимном терпении, неизвестен в других странах. Наверное, одной из особенностей России является своеобразная модель мира, где веками бок о бок живут около 200 разных народов.

Терпение по-русски – это далеко не пассивная толерантность, это терпеливость, терпимость, полная духовного напряжения и внутреннего действия, исключая равнодушие и попустительство.

Занятно, что само слово «толерантность» происходит от латинского *tolerantia* и означает те же самые терпеливость и

терпение, но воспринимается совершенно по-другому. Для русского уха в понятии «толерантность» есть какая-то смысловая туманность и даже опасность. Наше нам ближе.

Седьмое. Открытость всему новому

Русские очень открыты и восприимчивы по отношению к другим культурам. Наш народ с большим любопытством и *легкостью перенимает технические и бытовые новинки, переиначивает их, делает настолько своими, что порой их потом не узнать.*

Это говорит о гибкости русских, об их открытости всему новому, о таком деловом практицизме: схватывают на лету все, что может принести пользу, переделывая себе во благо.

Лаковые шкатулки и любовь к чаю – из Китая, русские матрешки – с японскими корнями, самовары – с Ближнего Востока, меховые ушанки, сапоги, русские тройки с ямщиками и крепкие ругательства – от татар, бело-синяя гжель – из Голландии. Двуглавый орел на государственном гербе – из Византии.



Многое, что считается исконно русским, на самом деле таковым не является

Во внешних контактах русский всегда проявляет необыкновенную терпимость и открытость. Другие нации представляют для нас особую притягательность: нам интересен чужой опыт. *Такая открытость всему новому и чужестранному, конечно же, исторически имела много печальных последствий, но при правильном применении она точно может приносить пользу.*

Раздел 4. Парадокс русского управления: неэффективность и результативность

- Какие у русских неписанные законы народной справедливости?*
- Как можно встряхнуть застоявшуюся систему управления?*
- Как действовать по-русски?*

Притча: дали карту звездного неба немцу и русскому. Первый вернул ее, досконально выучив. А русский вернул в исправленном виде!

А теперь попробуем разобраться, как рассмотренные выше базовые контуры русской ментальности оказывают воздействие на модель и специфику управления в России.

Одним из самых часто цитируемых исследований последнего десятилетия была книга Александра Прохорова «Русская модель управления», которая вышла еще в начале 2000-х годов и многократно переиздавалась. Мы с коллегами несколько раз возвращались к этой книге, пытаясь найти созвучные нашей практике мысли. Представляю их в виде сложившихся тезисов применительно к нашей системе. Да простит меня автор за некое вольное действие с его текстами.

Мы порассуждаем вместе с ним.



Александр Прохоров
**Русская модель
управления**

Министерство



Издательство «Спутник» Санкт-Петербург

Александр Прохоров. Русская модель управления. Министерство. Санкт-Петербург: Издательство «Спутник», 2010. 128 с.

Тезис 1. Русская модель управления носит мобилизационно-распределительный характер

Важная особенность российского управления: боевое устройство государства. Почти все города образовывались как крепости. Каждый житель был обязан оборонять государство, работать на его благо. Верховная власть имела неопределенное и неограниченное пространство для действия.

В областях, в которых необходима централизация, Россия часто имела преимущества. Это, прежде всего, военные технологии и масштабные проекты, требующие мобилизации больших ресурсов на приоритетных направлениях: Севмор-путь, строительство гидроэлектростанций, атомный проект, покорение космоса и другие.

Имеющая неограниченные права на все и всех власть тем не менее не в силах дойти до ежедневного, текущего управления, поэтому на низовом уровне управления мы почти всегда имели очень сильную автономию. Это сохранилось и сегодня.

Тезис 2. Автономные кластерные структуры

Этот тезис вытекает из предыдущего. Власть стремилась

контролировать не каждого человека, а компактные группы – кластеры. Это общины, колхозы и т. д.

Бригадная форма организации труда – тоже кластер. Бригада как единое целое общается с цеховой и заводской администрацией, а внутри себя живет по неформальным правилам. Я это очень хорошо помню по опыту работы мастером на заводе «Красное Сормово».

Интересен малоизвестный факт: в 1930-х годах на многих заводах бригады шокировали администрацию своими настойчивыми просьбами не вмешиваться в их работу, мотивируя это так: мы руководители своего участка, вы нам поставили задачу и не мешайте ее выполнять.

Выработанная веками кластерная психология, понимание того, что выжить и преуспеть можно лишь вместе со своей группой, и есть тот самый русский коллективизм. В связи с этим нельзя однозначно утверждать, что централизация управления подавила инициативу и самостоятельность русского народа.

Самостоятельность эта проявляется в том, что *законы и распоряжения не доминируют* – люди их часто вполне легко игнорируют, включают творчество и инициативу, *действуют нешаблонно ради достижения результата*, который им кажется важным. В этом их автономия, творчество и инициатива. Вот на это нам и надо опираться.

Тезис 3. Конкуренция администраторов

В стабильном застойном состоянии управление может осуществляться административно-распределительными методами. С переходом к нестабильному состоянию стиль действия всех управленческих звеньев коренным образом меняется, система управления становится агрессивно-конкурентной!

Но эта конкуренция имеет мало общего с конкуренцией в западном ее понимании. Западное управление можно назвать администрированием конкурентов, а русская модель управления занимается прямо противоположным: она навязывает низовым кластерам конкуренцию администраторов.

В США, например, распространена такая модель, при которой *через каждые шесть-восемь лет необходимо проводить реорганизацию структуры управления*: меняют документооборот, ряд других элементов системы управления. Причина таких маятниковых реорганизаций – не только поиск оптимальной структуры, но и необходимость встряхнуть застоявшуюся систему управления. Так что это не только наша практика.

Многие гигантские корпорации живут в режиме маятника: сначала все целенаправленно централизуют, а через восемь-десять лет децентрализуют, передавая полномочия

вниз, затем еще через восемь-десять лет снова централизуют – в зависимости от рынка, чтобы продолжать развитие. Для них это норма.

Эта тема особенно актуальна для ГК «Росатом». На моей памяти Сергей Владиленович Кириенко примерно восемь лет назад говорил о необходимости централизации, и мы это сделали. *В логике, которую мы обсуждаем, сейчас у нас наступает период, когда надо делать децентрализацию, давать больше полномочий на места – директорам заводов и предприятий.*

Тезис 4. Двойной стандарт русской модели управления

Нам нравится рассуждать о том, что власть должна доходить до каждого отдельного человека, а ответственность – делегироваться до самого низа. В реальности мы быстро устаем от этих правил игры. Начинаем искать лазейки, чтобы их нарушить. Титанических трудов, изнурительного внимания к мелочам требует от русского человека жизнь на Западе. Все время приходится поступать не так, как ему привычно и удобно.

Можно ли в России применять единую шкалу оценок, если система управления с самого начала предполагает *двойной стандарт*? *Ведь в случае стабильного состояния системы управления надо поступать одним образом, а в случае*

нестабильного – часто надо поступать прямо противоположным. То есть в голове каждого русского человека постоянно сидят оба стандарта поведения. Мирный – на поверхности, военный – в генах.

Известный нам из советского периода факт: нигде – ни в подзаконных актах, ни в законах – не была прописана необходимость выполнения указаний райкома, горкома, обкома партии о ежегодном направлении людей и техники на срочные сельхозработы, на пожары, просто на прорывные задачи.

Я по своей работе на заводе «Красное Сормово» помню, как нас привлекали к строительству завода крупнопанельного домостроения в Сормове, к оснащению корпусов 12-й больницы.

Когда случился Чернобыль, мы много оснастки подготовили для ликвидации последствий. И я уже молчу о том, что у нас был подшефный сельский район, которому мы постоянно и очень много оказывали помощь. Формально мы нарушали законодательство и обманывали собственные вышестоящие организации, когда *в открытой смете титановой атомной подводной лодки «Барракуда» у нас «уплыл» пристрой к кинотеатру «Сормовский», освещение центра Сормова, строительство пристроек к больнице и что-то еще.* Хотя ни денег, ни ставок, ни материалов на эти цели не было предусмотрено. И главное, что все об этом знали. Кто-то

упирался, кто-то прятался от этих партийных инициатив, но большинство исполняли.

И обратите внимание, весь управленческий фольклор противопоставляет «плохих людей», стоящих на страже формального соблюдения закона, «хорошим людям», которые хоть и нарушают закон, но делают то, что требуется для страны и общества по каким-то неписаным законам «народной справедливости».

Бешеный успех фильма «Берегись автомобиля!» – лучшее тому доказательство.

Тезис 5. Жизнь не по инструкции, а по ситуации

Для российских управленцев в порядке вещей одновременное действие правил и изобретение способов их нарушения. Именно это увеличивает способность к выживанию в самых неблагоприятных условиях, потому что мы умеем и хотим жить не по инструкциям, а по ситуации – в режиме новаторства, креативности.

Когда я руководил «Росэнергоатомом», подчас было очень непросто бороться с этой креативностью там, где надо действовать строго по регламенту!

Понятно, что это все происходит потому, что в сознании русского человека всегда сидят два разных варианта поведения: в стабильной ситуации и в нестабильной. *В уме каждого русского человека есть некая грань, по достижении ко-*

торой он переходит в другой режим деятельности, фактически отрицающий предыдущий опыт и выработанные привычки.

Одна из гипотез объясняет подобную двойственность географическими и климатическими условиями России, когда долгая зима вырабатывает одни стереотипы поведения, образ жизни и способ мышления – неторопливый, ленивый; а теплое время года, когда надо за короткое время посеять, вырастить и собрать урожай, требует совершенно другого типа поведения.

На самом деле даже не важно, откуда это в нашем народе. Важно, что это есть и с этим надо не просто считать-ся, а надо научиться этим пользоваться.

Раздел 5. Параллельные структуры в России и мире

- Что за загадка в русском подходе к управлению остается неразгаданной для всего мира по сей день?*
- Почему параллельные структуры иногда должны дополнять линейные?*
- Надо ли обширные полномочия параллельных структур уравнивать соответствующими обязанностями?*

А теперь мы подошли к самому интересному: как в русском управлении обеспечивается тот самый административный переход из стабильного состояния в нестабильное, мобилизационное, дающее гораздо большую результативность. Оказывается, в России есть такой механизм.

Ноу-хау русской модели управления – параллельные управленческие структуры, миссией которых является преодоление любого сопротивления и быстрого перевода системы управления из застойного в аварийный режим функционирования.

Автора термина «параллельные структуры», сколько я ни искал, так и не нашел, но смысл этого выражения очевиден и имеет глубокие исторические корни. Назвать можно было бы и по-другому, но суть от этого не изменилась бы.

Считается, что одной из первых параллельных управлен-

ческих структур стала опричнина в эпоху Ивана Грозного. Задачей ее было разрушение традиционных социальных норм и стереотипов поведения во всех слоях населения. Делалось это для того, чтобы в условиях сильнейшей внешней угрозы или вызова по завоеванию новых территорий в кратчайшие сроки провести централизацию и мобилизацию всех структур Российского государства.

Продержалась эта структура недолго, всего семь лет. Когда начались бои с крымским ханом, опричники, видимо, погрязшие в репрессиях, продемонстрировали полную недееспособность. Многие из них просто не явились на войну, после чего царь принял решение отменить опричнину.

При Иване Грозном была еще одна параллельная структура. Тогда в военном деле существовал анахронизм: назначение на высшие воеводские посты по принципу знатности рода. На поле боя это приводило подчас к катастрофическим последствиям. Иван Грозный ввел порядок, который позволил правительству *назначать в «товарищи»* главнокомандующему-боярину *менее знатных, но более храбрых и опытных воевод*. Потом этот подход неплохо зарекомендовал себя и на гражданской службе, где рядом со знатными думскими боярами – формальными руководителями приказов – появились *думные дьяки: талантливые специалисты из народа, тянувшие на себе основную административно-управленческую работу*.

Следующим, кто прибегнул к параллельным структурам, был Петр I. Он организовал институт фискалов. Последние следили за нарушениями закона, взяточничеством и вообще за всеми делами, приносящими вред государству. Посланным в провинцию фискалам предписывалось беспрестанно докучать губернаторам, чтобы они неотложно исполняли царские требования.

Известным типом параллельной структуры была система комиссаров при командирах во время Гражданской войны. Всем нам известна пара – Чапаев и Фурманов. Обычная ситуация для того времени: Чапаев, сильный боевой командир, был политически безграмотен, считал, что в штабах сидят предатели, не чтит интеллигентов, время от времени крестился. В общем, был неуправляемым.

Задача комиссара заключалась в том, чтобы взять командира в «духовный плен», пробудить в нем стремление к знаниям, к образованию, к широким горизонтам, а не только к боевой жизни.

Фурманов и Чапаев становятся близкими друзьями. Правда, вначале их отношения строились непросто, так как Чапаев видел в комиссаре конкурента. Это было в каком-то смысле правильное осознание: с миссией комиссаров всем командирам приходилось всерьез считаться.

Следующим примером развертывания параллельной структуры являются парткомы, комитеты комсомола.

Известный факт, что инициатором рекорда Стаханова был секретарь парткома шахты, а не директор. Тот решительно отказался от амбициозной цели, считая такой рекорд нереальным. Партийная группа не отступила и втайне подготовила и реализовала этот рекорд. В ночь с 31 августа на 1 сентября 1935 года Стаханов 14-кратно перевыполнил норму. Для достижения своей цели партком имел право действовать вопреки мнению официального руководства шахты.

Система управления народным хозяйством на энтузиазме Стаханова, Бусыгина и многих других героев движения производительности начинала приобретать ярко выраженный аварийно-мобилизационный характер, который и дал такие огромные результаты за короткое время.



Агитационный плакат стахановского движения

Еще одним примером параллельных структур может быть создание промышленных отделов ЦК компартии союзных республик, обкомов и горкомов во время эвакуации предприятий в начале Великой Отечественной войны. Именно они выполняли директивные указания ЦК ВКП(б), когда *наркоматы – хозяйственная вертикаль – не справлялись с оперативным руководством перевода предприятия. Фактически эти вновь созданные партийные органы подменяли собой отраслевые.* Именно они устанавливали по всем эвакуированным предприятиям сроки ввода в эксплуатацию и помогали обеспечить их рабочей силой, то есть перераспределяли своей властью людей из других предприятий и учреждений.

Наверное, одной из самых эффективных параллельных структур была Ставка Верховного Главнокомандования. Это настолько интересный и поучительный исторический факт, что ему будет посвящен отдельный подраздел.

А уже в наше время наиболее ярким примером параллельных структур стали федеральные округа, созданные президентом Владимиром Путиным в 2000 году. Это в чистом виде параллельные структуры: восемь полпредств для стягивания страны, чтобы *центробежные тенденции в регионах, которые набирали тогда силу, поменять на центростремительные.* Задача была тогда выполнена, и последующие 20 лет полпредства контролируют и координируют от имени

президента деятельность губернаторов и федеральных органов исполнительной власти на местах.

Федеральные округа



Таким образом, одной из главных миссий параллельных административных структур во все времена была мобилизация в нестабильной ситуации. В спокойное время их миссия заключалась в поддержке готовности управленческих механизмов и процедур для возможного будущего напряжения. Для выполнения подобной функции параллельные структуры всегда наделялись обширными полномочиями, которые не уравнивались соответствующими обязанностями. Именно такой дисбаланс давал параллельным структурам возможность смело рисковать чужими

ресурсами для достижения поставленной цели. Параллельные структуры во все времена были неотъемлемым атрибутом русской модели управления, без которого она не может и, видимо, не сможет функционировать.

Поскольку основной объем текущей управленческой деятельности в России выполняется относительно автономными кластерами и ячейками, о которых мы говорили выше, то функции координации их можно возложить лишь на параллельные структуры, подчиненные центру и чужие по отношению к этой ячейке, кластеру.

И обратите внимание: 3–5–7–10–20 лет – вот примерный разбег сроков действия параллельных структур. *Их миссия – осуществить сопровождение какой-то мощной стратегии центра и потом раствориться в окрепшем линейном управлении.* Этот вывод для нас как раз крайне важен.

Читатель наверняка уже догадался, что лидеры ПСР, сами того не подозревая, и работают как параллельная структура «процессных комиссаров». Тактика и стратегия ПСР строятся в логике подталкивания к реализации мощной стратегии производительности. Можно ожидать, что на каком-то этапе эта методология операционной эффективности и постоянного совершенствования будет все больше и больше растворяться в линейном производстве и функциональном управлении. И все равно в какой-то форме такое внешнее сопровождение должно будет сохраняться.

Какие во всем этом риски?

Известны разные истории отклонений и трансформаций параллельных структур: провисали, рушились, уходили в сторону, начинали жить своей жизнью, становились неуправляемыми из центра и др. Наша цель – по возможности всех этих рисков избежать.

Раздел 6. Русские культурные коды

- Почему мы постоянно вызывали раздражение у консултантов из Toyota?*
- Откуда стремление у русских перейти черту?*
- Так может ли русский соблюдать правила?*

Мы вводим в повествование политолога и аналитика Сергея Хапрова, с которым мы сотрудничали еще во время нашей работы в полпредстве Приволжского федерального округа.

Сергей опять появился на горизонте уже в 2014 году со своей книгой-исследованием «Русские алгоритмы управления». Мне импонировало его убеждение, что русские культурные коды должны лечь в основу управления в нашей стране.

Русские культурные коды – это неписанные правила взаимоотношений, неформальные законы. Они носят вневременной характер и действуют независимо от того, как у нас меняется власть, меняется строй: политический, экономический, социальный.

Именно на эти культурные коды и можно положиться. Их обязательно нужно знать и понимать, как ими пользоваться.

На основные базовые особенности российского менталитета мы начали опираться еще и до нашей встречи. Что же

тогда заинтересовало меня в рассуждениях Сергея? Прежде всего его оригинальная прикладная рассудительность.

Сергей приводил интересный пример того, как разнится принятие решений на Западе и в России.

Пешеходный переход со светофором: немцы даже в 12 ночи на пустой улице будут стоять и ждать зеленого сигнала, а русские переходят тогда, когда им заблагорассудится. Почему? Две модели принятия решений.



Сергей Хапров: «Слишком рано свернуть в конкретный сценарий – значит ограничить себя в ответах на действия конкурентов»

В Европе разделены субъекты принятия и исполнения решений. Принятие решений передано власти – думе, парламенту, президенту, премьер-министру. Властные структуры принимают решение, что дорогу надо переходить на зеленый. Люди, стоящие на светофоре, не имеют права принимать решение – они его делегировали власти.

В России человек никому не давал права за себя решать, когда переходить дорогу. Он будет действовать в зависимости от текущей ситуации: ночь, нет машин, машины далеко, машины медленно едут в пробке, светофор сломался, полицейского нет и т. д.

И русский человек при живом парламенте и президенте, действующей Конституции все равно на светофоре каждый раз принимает решение сам: побежит он на красный свет или нет. И внимание! Русскому человеку очень сложно делегировать кому бы то ни было принятие подобных решений за него. Именно это и порождает в нас нестандартное, нелинейное и неклассическое мышление. Именно в этой логике у нас в стране вырастают таланты и самородки.

Еще пример от Сергея: на дороге двойная сплошная разделительная полоса, ее нельзя пересекать. Но для русского человека, в культурных кодах которого живет самостоятельность, этот запрет не является догмой. Он легко ее пересе-

чет, если ему очень нужно и он уверен, что это безопасно и полицейского рядом нет.

По правилам дорожного движения нельзя проезжать под «кирпич», но миллионы русских людей уже проверили: можно. Хотите реально остановить русского человека? Сделайте двойную сплошную высотой в полтора метра и желательно из бетона. *Красный свет подкрепите поднимающимся из асфальта метровым барьером. Тогда русский человек согласится, что проехать нельзя. Если он, конечно, не в танке.*

Стремление каждого русского «рвануть за флажки» – огромное преимущество в инновационной экономике. Русские постоянно исследуют любую систему на ограничения.

Это обусловлено стремлением что-то выиграть по сравнению с другими, а еще любопытством. *Их не надо этому учить, им не надо за это платить.*

Вот пример: наш легендарный министр Минсредмаша Ефим Павлович Славский. Он рассказывал об эпизоде, произошедшем, когда делали первую атомную бомбу: «Труба большого диаметра, в нее идет загрузка урановых блоков, а они взяли, да и застряли. Мы, Курчатов, Завенягин и я, стоим за толстой стеной радиации. Положение критическое. Тогда я беру лом и иду к этой трубе. Завенягин говорит: „Ты хоть повесь на шею прибор, ведь там активность сумасшедшая. Куда ты лезешь?“. Я говорю: „Ну его к черту, мешать будет. Мне ломом долбать надо“. Отдолбал. После этого у

меня было очень сильное падение лейкоцитов. Восстановился, и никаких последствий потом не было. Живу». *Он получил три смертельных дозы и прожил до 93 лет. До 88 лет был министром.* Это яркий пример работы на задачу, когда мотивацией нарушить правила для этих людей становится то, что цель – превыше всего.

Еще одна особенность вытекает из первых двух. Мы при создании Производственной системы «Росатом» с японцами затрачивали большие усилия на попытки в очередной раз привить стандартизированное, линейное поведение своим сотрудникам. Нам казалось, что мы добивались успеха. Но русский человек каждую минуту продолжал искать наименее энергоемкие методы достижения своих целей. Иногда даже такие, которые не может описать.

И у нас это было постоянной зоной конфликта с японцами из Toyota. Вместо того чтобы действовать жестко по стандартам – столпам TPS и указаниям сенсеев, мы постоянно пробовали систему и их на зуб, импровизировали по ходу, делали что-то не там и не так. Иногда изменяли подход до неузнаваемости.

Ну как было все это терпеть нашим друзьям-японцам? А нам – их?!

Мы должны помнить, что русский человек самостоятелен по натуре и будет пробовать любую нашу систему на прочность и исправность. Будет тестировать ее на ограничения и *при этом никого не будет предупреждать заранее, что кон-*

кретно этот человек – оператор – будет делать в следующую минуту. Отсюда, как ни странно, мы как раз и получим уникальные русские принципы созидания, конструирования и управления.

Русский человек при всех мыслимых и немыслимых правилах, запретах и контролях все равно неизбежно будет искать самостоятельный и нестандартный способ решения задач, которые перед ним стоят.

Вот пример. 1946 год. Идет отработка первого промышленного реактора на комбинате «Маяк». И вот что происходило там, по воспоминаниям Славского:

«Случилась первая неудача из-за конструкции реактора. Его алюминиевые каналы стали быстро корродировать, выходить из строя, и мы никак не могли понять, в чем же дело. Потом разобрались, но, чтобы устранить причину, потребовалось разгрузить весь реактор. А блочки с ураном заключены в алюминиевые оболочки, и они иногда повреждались. Если бы такой блочок попал в реактор, тогда произошло бы распухание – так называемый „козел“, и сгорел бы весь канал. В ту ночь в реакторном зале дежурил сам Курчатов. Игорь Васильевич, сидя у стола, через лупу все блочки рассматривал, проверял, нет ли повреждений, и сортировал. А сигнализация в помещении была и звуковая, и световая. Но так как „радиоактивная гадость“ была большая, их просто повыключали. И вдруг сигнализация загорелась! Побежали в зал с дозиметрами и увидели, что на столе перед Курчато-

вым находятся мощно облученные блочки. *Если бы он продолжил сидеть там, пока их все не отсортировал, точно бы погиб* (видимо, его силой оттуда увели).

И это человек, которому Хрущев накануне усиленно предлагал стать Президентом Академии наук (он так и не согласился). *Что это? Прямое нарушение культуры безопасности? Что за сумасшедшая самоотверженность?* Ну что, поручить некому было эту работу?



Советник гендиректора Росатома Владимир Асмолов

Великий оптимист, эрудит, всегда веселый, крайне добро-

желательный к людям, Курчатов никакой черной и тяжелой работы не боялся. Спал по два-три часа в сутки, часто прямо в корпусах. Несколько инсультов уже было. Необъяснимо, не поддается формулировкам».

Поведаю занятную историю, которую уже в наши дни я услышал от близкого для меня человека – Владимира Асмолова. В Комиссии по ядерному регулированию США он был первым попавшим туда русским человеком. Эта правительственная организация подчинялась непосредственно президенту США. Вот какими воспоминаниями он поделился:

«Курить в здании было нельзя, для этого надо спускаться вниз, где отведено специальное место для курящих. Я на третий день работы там распечатал на обычном листе и повесил табличку на двери кабинета: „Разрешенное место для курения. Разрешение получено в графстве Монтгомери“. И американцы все время моего пребывания ходили ко мне курить и с удивлением спрашивали: „Владимир, как ты смог получить это разрешение?“. Я отвечал, что друзья у меня есть везде».

Если в европейской культуре понятие «самостоятельность» несет негативный характер, то для нас это нормальная национальная особенность. Для нас самостоятельность – это позитивное действо.

Вот еще одна история от Асмолова. Когда случилась ядерная катастрофа на АЭС «Фукусима-1», Владимира Григорьевича по команде нашего президента на самолете Ил-76

МЧС срочно забросили в Японию как опытного специалиста, прошедшего Чернобыль. А там, как выяснилось, их не сильно ждали. «Прилетаем в Японию. Из аэропорта нас вывезли, минуя все контроли, через ворота:

– Давай на станцию.

– Нельзя!

– В кризисный центр ТЕРСО (оператор станции).

– Нельзя!

Взяли не посольскую машину, а с обычными номерами, и просим: „Едем, пока не остановят“. Поехали в сторону „Фукусимы“, замеры делаем постоянно. За 150 км – норма. За 80 км – только два фона. Остановили только за 70 км до станции.

Потом без предупреждения рванули в Токийский центр ВАО (Всемирная организация ядерных операторов), узнали, что у них нет оперативной связи с кризисным центром ТЕРСО, и устроили им разнос и дали следующий совет: „Почему у вас пожарная машина стоит в ста метрах от блока и льет воду в никуда, а не прямо в него? Пусть машина подойдет к блоку, водитель включит насос и убежит. Насос может и без него работать. Минут через 30, когда вода закончится, пусть бежит обратно, садится в машину и уезжает“. И записывали!»

Вот такой ПСР с «открытым сознанием». Вот такое у нас движение через «двойную сплошную»! И постоянно – на красный свет. Ну что с нами сделаешь?!

Раздел 7. Открытое сознание, или Русский авось

– Почему русскому человеку так важно беседовать со щукой и петь песни коню?

– Можно ли прыгнуть выше своей головы? И как это сделать?

– Что за невероятные, невозможные свершения удавались русским людям?

Начнем этот раздел с еще одной истории от Сергея Хаврова. Перескажу ее своими словами.

Вот лежит известный герой русских сказок Емеля на печи. На первый взгляд, обычная лень: главный герой ничего не хочет делать. *Почему же через множество поколений такие отрицательные, на первый взгляд, персонажи, как Емеля или Иванушка-дурачок, все же остаются самыми популярными героями сказок, известными всем?*

Но что там дальше в сказке про Емелю? А вот идет он мимо проруби, опускает туда ведро, вылавливает щуку. И вдруг рыба начинает с ним говорить человеческим голосом. Как быть в такой ситуации? Обычный человек бы перекрестился, убежал в ужасе. Может, решил, что это галлюцинации. Или взял бы щуку для опытов, чтобы разрезать и посмотреть. Продал бы ее.

А что же Емеля? А он – новатор! Емеля – человек

с абсолютно открытым сознанием, он делает невообразимое: вступает со щукой в диалог.

Еще сюжет: надо Емеле ехать к царю. Он не занял денег на коня, не начал строить телегу, не молил Бога дать ему лошадей, а поехал к царю на печи! Для него в этом нет ничего удивительного – у него абсолютно открытое, непредубежденное сознание. Он видит решение там, где его никто не видит. Применяет как ресурс то, что никто ресурсом не считает. Использует схемы, требующие минимального применения дополнительных сложных ресурсов. Ну все за гранью возможного!

Приведу пример такого же открытого сознания уже из нашей реальной жизни, которым поделился комендант поселка Святогорье под Сергиевым Посадом Олег Орлов:

«15 лет назад я занялся конным спортом. Нашел тренера, год учился. Стал скакать рысью и галопом, только вот уверенности в седле все не появлялось. Спокойно себя чувствовал лишь под руководством тренера. Тот постоянно давал одни и те же указания: пятку вниз, руки прямо, не болтать. Не спорю, это было важно. Но слаженных отношений с конем, как у опытных всадников, у меня не получалось добиться.

Однажды я решил прокатиться верхом с товарищем. Мы поскакали в поля, и вдруг я поймал этот так называемый баланс всадника, когда ты предугадываешь движения коня.

Но полного взаимопонимания с конем я достиг на второй заход, когда поехал в лес один. В лесу было так хорошо, что я вдруг начал разговаривать с конем, потом даже песню ему спел. Конь слушал внимательно. Думаю, он почувствовал, что я перестал испытывать страх и напряжение, и тоже успокоился. С тех пор мы с конем понимаем друг друга с полувзгляда, и в седле я всегда чувствую себя уверенно».

Еще об особенностях нашего открытого сознания. Одним из уникальных явлений во время Второй мировой войны американцы до сих пор считают высокую скорость научения Советской армии: от тяжелейших поражений 1941 года к переходу в наступление в 1943 году. Русские, не выходя из боевых столкновений с лучшей армией того времени, переняли все методики противника и стали применять их творчески гораздо успешнее противника.

Полководцы Третьего рейха к началу Великой Отечественной войны имели до 16 поколений предков-генералов, а советские молодые генералы (многим из которых не было и 40 лет) из рабочих и крестьян с 1943 года поражали германское руководство своей оригинальностью, смелостью и неожиданной результативностью решений и действий.

А теперь про русский авось как метод работы с открытым сознанием. «Авось» – это управление вероятностями в ситуации крайней неопределенности, это интуиция профессионала в условиях крайнего дефицита времени. В таких усло-

виях случайный выбор часто бывает результативнее апробированного. Худшее решение, реализованное быстро, часто бывает результативнее хорошего, которое поспеет слишком поздно.

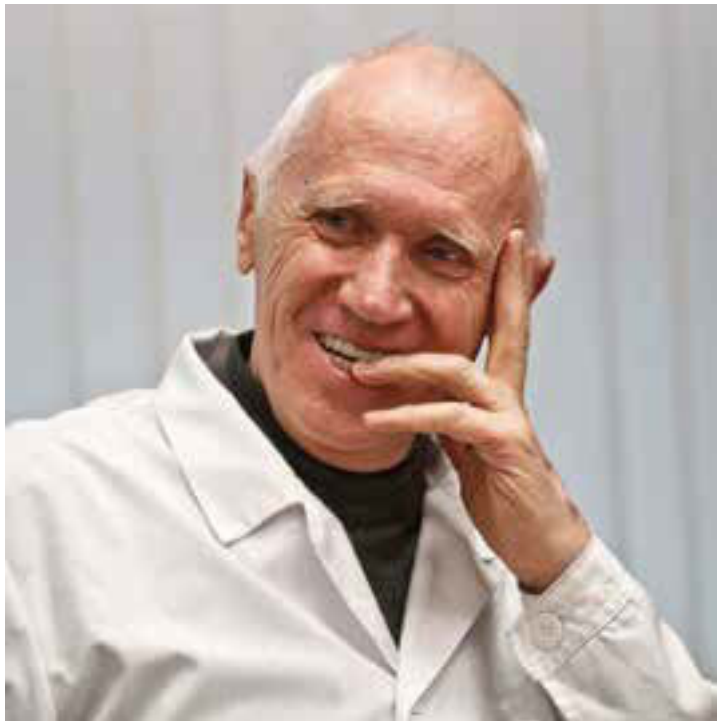
Опять-таки в русских народных сказках часто встречается наш «авось». Вот «Царевна-лягушка»: старший и средний братья стреляют по плану – на боярский двор и на купеческий, и только младший – дурак – стреляет на авось. В результате получает лягушку в жены. А потом эта лягушка оказывается царевной, красавицей-интеллектуалкой и завидной хозяйкой. Ну и кто теперь дурак?

Русский культурный код говорит, что, идя проторенным путем, вы добьетесь обычных результатов. А вот для того, чтобы совершить что-то необычное, прыгнуть выше головы, необходимо уйти от проверенных решений, довериться своей интуиции, рискнуть. Быть готовым стрелять по болоту, ездить на печке и разговаривать со щукой.

Чернобыль, 1986 год. Летчики, прошедшие Афганистан, летят в зону аварии. Дозиметры на подлете начинают зашкаливать. Дальше лететь нельзя. «Да выруби ты его, чтобы не отвлекал», – бросил командир, ни секунды не сомневаясь, что продолжат полет. Вырубили и полетели дальше. И, кстати, все закончилось хорошо.

Эрик Николаевич Поздышев на четвертый день после аварии был назначен директором Чернобыльской АЭС. Он мне рассказывал, что дозиметры они, идя в смену, оставляли в столах, не брали с собой: «Отвлекало. Думать и делать другое надо было». Потом пришла комиссия, обнаружили дозиметры в столах, и всех немедленно отправили на замену.

А вот другой сюжет от Евгения Олеговича Адамова: «Чтобы пройти на четвертый блок, надо получить пропуск. Нельзя было отдать привезенную фотографию, требовали фотографироваться здесь же. Снимок – на следующий день. Сутки уходили впустую. Обойти эту бюрократическую машину оказалось до смешного просто. Рядом с бюро пропусков на столике валялось множество разных снимков. Брали любой, выправляли пропуск. За респиратором, закрывающем 75 % лица, ни один часовой идентифицировать проходящего был не в состоянии».



Научный руководитель проектного направления «Прорыв» Евгений Адамов

Вот тебе и двойная сплошная, и проход на «красный свет» в реальной жизни!

Да и сегодня при возникновении какого-то экстренного задания нет времени на тщательное планирование и методологические изыски.

Для ПСР это, например, тема оптимизации трудоемкости и численности офисных работников. Восемь лет мы обходили эту тему. Сложно. Ну как вытянуть процессную модель из хаоса телефонных звонков, встреч и беготни наших чиновников? А пришел неожиданный заказ, встряхнули головой. «Эх, где наша не пропадала! Вперед!». Методики потом. Интуиция подсказывала: вот пойдем и на месте найдем метод, и будет конкретный результат. Главное – не робеть. И этот рывок «на авось» вполне себя оправдал. В следующих главах расскажем, что из этого вышло.

А теперь хотелось бы упомянуть еще одного героя с открытым сознанием. Кинокартину «Белое солнце пустыни», наверное, знают все. Этот фильм представители разных поколений смотрят на одном дыхании. Вроде никаких особых режиссерских находок. Понятно, что не сравнить с фильмами Тарковского, Никиты Михалкова или рядом зарубежных кинокартин. Но именно его перед стартом смотрят космонавты, перед ответственными соревнованиями смотрят спортсмены. Так в чем же его секрет?

Выскажу гипотезу, что фильм пользуется успехом из-за того, что он очень удачно показал русскую ментальность, обрисовал типично русских мужиков, таких как Сухов, Верецагин и Петруха. Сухов – немного Емеля, немного Иван-царевич и даже чуть-чуть Иванушка-дурачок из наших русских народных сказок. Ну тянет его на авантюры, на эле-

менты русского авось-менеджмента. Это проглядывает в его действиях.

Помните, когда ему Верещагин бросает прикурить динамит с горящим фитилем, а перед этим молится на икону? Сухов ловит, прикуривает и бросает динамит в море, после чего от Верещагина ему летят ключи от дома. Вот он, русский авось.

А история с этими восточными женами: зачем они красноармейцу Сухову? Но для него отношения в коллективе, ответственность перед своими красноармейцами выше личного.

Конечно, всех этих персонажей объединяет одно – верность Отчизне. Вот этот пронзительный призыв «за державу обидно» – это и есть русский менталитет.

А это проявление двойного стандарта русской души, когда постоянно в фильме фигурирует реальная жизнь и грезы о Екатерине Матвеевне, супруге Сухова? Помните резкий переход от созерцания к боевым действиям?

И, конечно, легкость, с которой вступает Сухов в любую зону неопределенности: его не удивляет закопанный в песок посреди пустыни Саид. И это постоянный расчет не на какой-то конкретный опыт, а на интуицию. Мы видим, что все решения неожиданные. «Поживем – увидим» – это же абсолютно открытое сознание. Вы посмотрите, как Сухову ком-

фортно в пустыне. Нет страха при освоении новых территорий.

На мой взгляд, весь успех фильма в том, что он про что-то глубинно русское: про наше нестандартное поведение, нестандартные фразы и реакции. Мы все узнаём что-то свое, внутреннее – трогательное, дорогое и непридуманное.

Раздел 8. Новый тип менеджмента хаоса

– *В чем религиозность бережливости?*

– *Какие новые возможности могут открываться в условиях хаоса?*

– *Можно ли проводить «позитивное управление» в условиях хаоса?*

Когда мы заходим в лес, где не ступала нога человека, первым впечатлением будет только хаос вокруг. Мы даже не сразу сможем отделить жизнь от смерти: вот преющая и распадающаяся материя, а где-то пробивается и растет новая жизнь.

Но если замереть, остановить шумный поток своих мыслей, то вдруг в этом миллионе шевелящихся от ветерка листьев почувствуем скрытую гармонию, высший порядок – на грани тайны мироздания.

В ландшафтном парке кому-то может быть комфортней, потому что он создан на стыке естественного и рационального планирования. Это более понятный уму порядок, хотя уже и не такой сакральный.

А порядок на производстве? Это 100 % «парковая» зона. Это все – человек. Но кто сказал, что в организации рабочего пространства, в логистике, в построении материальных

потоков, в процессных моделях не должно быть стремления к некоему высшему порядку?

И здесь уместно рассказать об одной встрече и разговоре, который заставил меня серьезно задуматься об этом. Речь пойдет о встрече с Джефффри Лайкером, американским профессором, который несколько десятилетий изучал опыт Toyota, автором мировых бестселлеров «Дао Toyota», «Практика Дао Toyota», «Корпоративная культура Toyota». Он еще и лидер консалтинговой фирмы Liker Lean Advisors.

Однажды, когда он приезжал провести семинар в России, мы пошли вместе пообедать. Вдруг Лайкер выдал:

– А знаете, Сергей Александрович, ведь мы с вами занимаемся глубоко религиозным делом.

Увидел мои удивленные глаза и спросил:

– Ну вы, конечно, православный?

Я подтвердил.

– А я иудей. Но суть того, что я вам скажу, для нас обоих будет одинаковой.

Смотрите, Бог все сотворил. Ему до всего есть дело. Волос не упадет с головы без Его благоволения. И Он – суперкомпьютер, где заложены все процессы в своем идеально-оптимальном состоянии, без потерь. Но мы, в силу своей греховности, не видим этого идеального состояния. Наши процессы

несовершенны, неоптимальны, они находятся в состоянии хаоса. Все, что мы с вами делаем, — стараемся целевое состояние процессов, материальных и информационных потоков максимально приблизить от хаоса к Его упорядоченному видению.

Я был приятно изумлен такой формулировкой нашей деятельности. Я и сейчас благодарен Лайкеру за то, что он заставил нас всерьез задуматься об этом. Ну а теперь о хаосе и порядке на производстве.

Начну с аналогии: дорога в три полосы в Шереметьево, столкнулись две машины и перекрыли одну из трех полос. Быстро образовалась пробка на четыре-пять км. Тысячи машин и их водители потеряли время, выбиты из графика. Хаос. Чем быстрее приедет ГАИ и определит виновника ДТП, чем быстрее эвакуаторы растащат машины и освободят полосу, тем быстрее устранится потеря времени и вернется порядок.

Так и производство. Встал станок — узкое место, сбивает ритм и планы по десяткам тысяч деталей. Чем быстрее выяснится причина, появятся ремонтники и сделают свое дело, чем быстрее найдут обходной технологический путь, тем скорее будут устранены потери времени в потоке.

ПСР-картирование, стандартизированная работа, после этих рассуждений тоже стало представляться мне практическим способом устранения хаоса, наведения порядка в управленческих процессных решениях.

Когда картируешь сам или даже работаешь с картой, которую делали другие люди, совершенно по-другому работает мозг. Из полного хаоса слов начинает выстраиваться упорядоченное видение потока.

Лично для меня близкий аналог – военные карты будущего боя. Мы все не раз видели это в фильмах про войну. И это правда: успех завтрашнего боя на 80–90 % складывается из того, насколько он из хаоса продуман и визуализирован в план действия на карте.

Бумага мистически хранит информацию, выделяя из общего хаоса главное – то, что визуализировано. Лишние рассуждения остаются в этом хаосе, а сутевые вещи сохраняются до следующего разговора. Получается, что это и самый эффективный способ передачи достоверной информации руководству. Внимание! В ситуации структурирования хаоса лукавить и умничать становится крайне сложно. Каким-то мистическим образом любые попытки увильнуть содержательно становятся заметными.

Хаос как новые возможности

В последние годы в мире все ищут модели глобального управления в условиях хаоса и неопределенности. На этот счет возникло много теорий и практик.

Базовый посыл: хаотичность мира и скорость

развития неопределенностей значительно выросли и будут расти дальше. Мир обречен на это.

Невозможно не упомянуть новое веяние времени – запуск режиссируемого хаоса с целью установления нового политического порядка – это изобретение США XX века: в 70-х годах возникла теория, в 80-х – практика.

Эти подходы заимствованы из области естественных наук и переложены на экономику и социальную сферу. В природе хаос существует одновременно и как разрушительная сила, и как созидательная. Госдеп, Пентагон США подхватили эту идеологию и обкатывали ее на военно-политических конфликтах: Карабах, Таджикистан, Босния и Герцеговина, Косово, позднее – Грузия, Украина и так далее. В мае 2020 года этим накрыло и США. Все эти цветные и бархатные революции, в теории как будто бы ненасильственные, реально превращаются на практике в то, что мы с вами постоянно видим.

Технология их сегодня достаточно понятна. Сначала это массовая и целенаправленная работа по замене культурно-смыслового кода нации, насаждение ложных ценностей под прикрытием красивых идей свободы, демократии и прочего. В общественном сознании народа вымывается та самая ментальность, отвечающая за целостность их социальной системы.

И упор, конечно, делается на молодежь и людей среднего возраста, потому что над ними легче установить контроль

через систему образования, выпустить «правильные» учебники, очерняющие национальную историю народа.

Воспитание толерантности как нежелание и неспособность оказывать сопротивление внешнему воздействию, такая покорная готовность принять навязываемые стереотипы поведения – это все из той же серии. *Все это нацелено на то, чтобы породить некую расслабленность национального духа. А дальше – этап выученной беспомощности, когда человек начинает думать, что от его решения уже ничего не зависит.* Потом выращивание новых послушных элит, которые считают себя уже не частью своего народа, а таким глобальным управляющим классом. Ну и так далее.

Но это большая политика, а мы-то здесь при чем? А вот при чем: ведь можно использовать эти подходы предельно цинично, что мы и наблюдаем, а можно попробовать использовать и позитивно. Внедрение бережливых методов на новых заводах, в новых больницах, в министерствах, таможенных переходах – это такая же *мягкая агрессия*, только совершенно другой, *позитивной, целью: не установить какой-то ПСР-порядок, не создать какой-то новый коллектив со стертой памятью, а сохранить и преумножить культурно-смысловой код коллектива, опираясь на его традиционную деятельность.* Так мы и действовали – дальше об этом расскажем.

Но и при позитивных намерениях в зонах неопределенности нас ждут новые риски.

Бывает, что в условиях перенасыщения вводной информацией мозг начинает сам генерировать хаос в виде проактивных и реактивных мыслей, и это может выражаться в многомыслии, в многоделании, в многоприоритетности. При попытке охватить больше того, что можем потянуть, может появляться ощущение собственной неэффективности, возникает раздражение на новые вводные.

Что, как правило, порождает хаос в нашей деятельности?

- отсутствие ясных приоритетов у заказчика;
- несогласованная и непрозрачная последовательность достижения целей;
- отсутствие возможности говорить «нет» новым задачам при невозможности справиться с предыдущими;
- неясность мотивации участников на изменения;
- недостаточное и непрозрачное делегирование проектных полномочий проектным группам;
- беспорядок в хранении важной оперативной и методической информации;
- тлеющие и прячущиеся личные конфликты между сотрудниками;
- многое другое.

Но что при этом надо понимать: полной определенности не бывает никогда. Это иллюзия. Вспоминаются слова Мюллера из фильма «Семнадцать мгновений весны»: «Ясность – это одна из форм полного тумана».

Однако не существует и полной неопределенности, как бы ни была запутана картина. *В реальной жизни всегда есть частичная неопределенность, и мы плаваем в ней с версиями возможных оптимальных решений.* Иногда ждем какого-то сигнала, чтобы понять, каким путем пойти.

Если опять вернуться к легендарному фильму, то голос Копеляна за кадром в одной из серий произнес:

«Штирлиц никогда не торопил события. Выдержка, считал он, обратная сторона стремительности».

Вот за это мы, видимо, и любим этот фильм: постоянная неопределенность, в которую попадал главный герой, и при этом постоянная собранность, неторопливость и внимательность. Мы сопереживаем его постоянному выбору определенного решения.

Наши консультанты из Toyota постоянно пытались моделировать определенность: проблема; коренная причина; быстрый обходной маневр, чтобы не остановиться; решение

коренной проблемы, чтобы ситуация не повторялась. И было крайнее раздражение, если ситуация повторялась или что-то сбило в привычном алгоритме действий. *Мы же действовали, наоборот, часто спонтанно, по ходу резко меняя способы решения, причем не фиксируя эти переходы и часто достигая результата так, что потом не могли четко описать, как же мы его получили.* Или, наоборот, замирали с набором вариантов действий, не делали ничего, а ждали какого-то сигнала. Откуда, какого – не знали, но часто необъяснимо начинали действовать с некой задержкой по одному из этих сценариев. И так постоянно. Ну совсем не по-японски. И это раздражало их, а они в свою очередь своей реакцией начали раздражать нас.

А когда мы пошли в стройку, в бережливые регионы, в министерства, японцы совсем растерялись. Уровень неопределенности и необходимость гибкости и маневренности команд в таких условиях были для них крайне некомфортны, а реальная жизнь несла нас туда, в эту новую агрессивную, непрозрачную среду, где мы на ходу осваивали методы «позитивного управления» в условиях хаоса. Японских коллег сильно смущала запредельная для их понимания степень самоуправляемости этих гибких команд.

Господин Хаяси и господин Таздуке не единожды пытались предъявить нам полную потерю управления и контроля над происходящим, так как все шло совершенно не в их

логике. Их все это шокировало, они вообще перестали понимать, что происходит, где-то к концу 2019 года.

Тогда мы оставили их в привычном для них круге пяти-семи заводов с постоянным контролем за развитием глубоких производственных образцов в основном и вспомогательном производстве.

Для нас эта работа составляла максимум 20–25 % загрузки. Остальное происходило совсем в другом измерении – в полях с гибким управлением, не привязанным к четким планам, к привычным управленческо-методологическим TPS-алгоритмам. *Это зона уже достаточно вольного использования методик TPS-ПСП. Настолько вольного, что консультантов из Toyota погружать туда было невозможно и даже опасно для обеих сторон.*



«Опять что-то новое, никак не могу понять!»

А новые заказы требовали от нас все новых и новых скоростей в мышлении, реагировании, требовали нестандартных действий, и у нас рождалась какая-то необъяснимая управленческая смелость и даже наглость. Русский «авось-менеджмент» здесь, видимо, заключался в резком расширении деятельности в надежде на резкую мобилизацию местных энергий, на цепную реакцию в развитии новых лидеров.

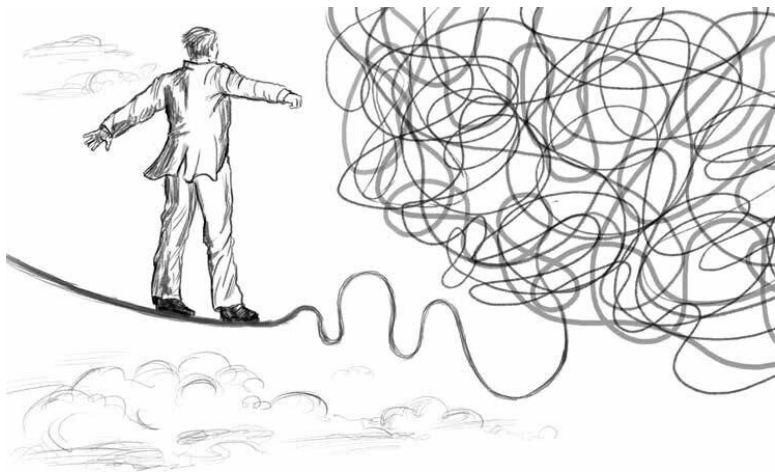
Зададимся вопросом: а что такое неопределенность в новых зонах наших работ? В тех же бережливых регионах, в

поликлиниках, больницах, школах, министерствах?

Это зачастую отсутствие ясных количественных и качественных параметров целей на входе. Мы не можем, заходя на новые объекты, сразу четко описать целевое состояние в понятных показателях на конкретный период.

Мы видим только вектор цели, ловим на лету ожидания и переживания заказчиков. Работаем в постоянно меняющейся обстановке, когда в решениях и в продвижении по этому вектору цели нужна даже не столько наша ПСР-методика, сколько интуиция: решения должны быть быстрыми, с элементом предвидения. Ждать какой-то локализации и конкретизации информации невозможно. Это тупиковый вариант. Там, где пытались по старинке это делать, мы терпели поражение.

Конечно, мы понимали, что мы никакие не первооткрыватели на этом пути, поэтому мы приглядываемся в последние годы ко всем методикам, которые претендовали бы на то, чтобы быть теми самыми новыми подходами в управлении в условиях нестабильности и хаоса. Прежде всего, конечно, это agile, scrum. Вроде они про это же: фокус на главном, гибкие группы, гибкие методики, проектные цифры на две-три недели, общение лицом к лицу, постоянная возможность корректировки заказа, когда заказчик всегда рядом и сам в процессе.



Процессы были очень сложные: это когда какая-то деталь, настроения, отношения могли все раскачать или еще больше запутать

Но как-то уж слишком много у представителей этих направлений патетики: манифесты, претензии на новые ценности, на какое-то эксклюзивное новшество, а главное – иллюзия, что они методологии уже создали, принципы описали и вручили нам как что-то готовое: «изучайте и пользуйтесь». Проходили: так не летает!

А радует это и работает, когда продолжаем идти своим путем, без всяких претензий на откровения и открытия. Кому надо – потом опишут. Сейчас для нас важен результат быстрый, новый и даже не обязательно тиражируемый. Главное,

чтобы результат был позитивный, преобразал людей, а все обобщения по этому поводу – пусть они будут где-то впереди.

И еще одно очень важное приобретение опыта управления в условиях неопределенности: *должна быть гораздо более частая связь и в течение рабочего дня* (это может быть по два-три промежуточных доклада), и после него (вечерняя селекторная связь), когда можно видеть человека или хотя бы слышать его. Получается, это как в условиях боевых действий: необходимы постоянные сводки с линии фронта, а не только отчет в конце недели. Тогда и день реально превращается в маленькую жизнь.

В обычной жизни так не происходит: делается план на неделю, на месяц, проводятся совещания в понедельник, и, в лучшем случае, в пятницу или субботу идет какое-то подведение итогов.

В условиях большой степени неопределенности такое управление неэффективно и нежизнеспособно. Только частые ежедневные контакты с серьезной глубиной проникновения в то, что делают все. И соприкосновение не только по вертикали, но и по горизонтали, то есть быстрая реакция на то, кому и в чем нужна срочная помощь.

Эта модель ежедневного общения была следующей: *один раз в неделю*, по понедельникам, когда в эфире присутствуют все, мы говорили о вещах более высокого уровня с точ-

ки зрения отчета за прошедшую неделю, планов на следующую. В этом смысле это фиксированное время, *фиксированный состав и фиксированная тематика*.

А в оставшиеся пять дней мы работали по нефиксированному времени, нефиксированным составом и по незафиксированной тематике.

Эта нефиксированная тематика состояла из докладов:

по заказу – когда руководитель, который ведет управление в зоне неопределенности, хочет услышать более подробно о работе в том или ином ключе и за какое-то время дает знать, что хотел бы в такой-то день и час и соответствующий состав собрать, и определенную тематику услышать.

по заявке – это когда на местах у людей накопились проблемы, и они чувствуют, что надо о них доложить, чтобы были приняты необходимые меры теми, кто выше их уровнем, с подключением цепочки помощи.

В принципе – получается. Так и работаем.

Раздел 9. «Троица» Рублева – равняйся, смирно!

– Как можно изобразить русский менталитет?

– Почему наши проекты можно делать одновременно много и от них не устают?

– Так кто управляет Россией – Господь Бог или Владимир Путин?

Завершая главу про особенности российского управления в рамках менталитета русской нации, сложно удержаться от попытки некоторого системного обобщения. И тут, с одной стороны, надо понимать, что это крайне *опасная вещь*: такую сложную конструкцию, как менталитет нации, который складывается в течение тысячелетий, нам дерзнуть уложить в какую-то новую понятную и простую модель управления. Решишь для себя, что она единственно правильная, и наломаешь с ней дров. Другое дело, если эта модель уже фактически складывается помимо нашей воли.

Ведь что очевидно из всего вышесказанного? Что менталитет как русской, так и любой другой нации представляет собой сложно балансирующую конструкцию материальных, духовных и душевных ресурсов. А в русской ментальности одновременно в этой троичности – в каждой ее составляющей – заложена некая двойственность, такой разбег по

полюсам – как бы земля и небо.

Давайте чуть подробнее остановимся на каждом

Первое – материальное. Разбег заложен еще в особенностях нашего климата: длинная зима, короткое лето, и отсюда маятниковая система управления, ее мобилизационный характер. Огромная территория, и при этом достаточно небольшое число людей, на ней проживающих. Отсюда распределительный характер управления, когда государство перераспределяет ренту от природных ресурсов, и одновременно своеобразная кластерная самостоятельность, когда каждый рабочий – директор своего рабочего места, а каждый крестьянин на своем поле – председатель колхоза.



«Троица» Андрея Рублева – гармония

Жестко централизованная власть и постоянное присутствие параллельных структур, как будто бы прерывающее жесткость этой вертикали власти.

Второе – душа: прежде всего, конечно, это геополитика. Россия оказалась между двумя цивилизациями – Востоком и Западом, и это базовый двойной стандарт. Монголо-татарское иго сыграло огромную роль в становлении менталитета русских, так как, с одной стороны, оно сформировало склонность к некоему смирению, терпению; с другой, воспитало в нации имперское мышление.

При этом в русском обществе существует автономия народа и власти друг от друга, усталость от правил, когда каждый россиянин принимает решение сам и не делегирует его высшим органам управления. Нам комфортно в хаосе. Да, мы постоянно отстаем от той же Европы в развитии экономики, зато мы сохраняем свои ценности. Обширность души, постоянный поиск границ возможного.

Третье – это духовная сторона. Конечно, она связана с принятием православия и тысячи лет жизни в нем и борьбой за него. После падения Византии Русь приняла на себя духовную миссию Третьего Рима. У русских людей на уровне подсознания живет глубокая внутренняя религиозность. Весь период советской власти – не исключение. Как мне кажется, Устав члена КПСС почти списан с Евангелия. Павка Корчагин – это мученик нового типа.

Ну и опять полюса: с одной стороны, православное сознание и гораздо большая боязнь католического завоевания, чем восточной агрессии, а с другой стороны, уникальная веротерпимость. Нет другой такой страны в мире, в которой

достаточно спокойно уживаются такие разные нации и религии. И параллельно с глубокой консервативностью в православных канонах существует и русский «авось-менеджмент» (на все воля Божия – авось пронесет?!).

При этом страшный разбег духовности и бездуховности. Если теряем веру, появляются страшные примеры жестокости Смутного времени и братоубийственных гражданских войн.

Итак – все, что мы делаем, должно быть сбалансировано в материальной, душевной и духовной плоскостях. Сложно!

Но именно это формирует наши самобытные подходы, ломку стереотипов. Не приверженность шаблонам и унификациям позволяет нашим проектам «дышать» и быть «живыми». *Мы радуемся, когда от наших проектов не устают, когда они не надоедают. А это случается тогда, когда мы удержали этот баланс.*

Почему мы можем делать много проектов одновременно? Потому что подсознательно идет постоянная опора на эти особенности. Нам не надо «сгорать», мы учимся ждать, загружаем огромное количество проблем в наше подсознание. И в каком-то смысле включаем «авось»: ждем, когда случится чудо и нам Духом навеет наилучшее решение или через кого-то рядом нам его подскажет. Уж насколько точно и вовремя – вопрос доверия к нам и нашей внимательности.

Поэтому в чем-то наша работа идет не столько по правилам, стандартам и «холодным шаблонам», сколько по интуиции и вдохновению. Отсюда возникают либо заморозка, либо *большие скорости проектов. В зависимости от того, как раскрывается энергетика заказчиков, партнеров и других участников бережливых проектов.*

Задачи на начальном этапе мы зачастую ставим не особо точно, а приблизительно, но напористо. *Оставляем мотивирующий «зазор», и он позволяет быстро проявляться лидерству на местах. Вот и вся математика.* Самое сложное во всем этом — это возможность передачи опыта такого русского стиля управления. Видим, что часто получается, но еще до конца не понимаем как. Но будем стараться разобраться!

И заключительный сюжет в этой же логике. В 2018 году на российские экраны вышел фильм «Миропорядок-2018», в котором Владимир Путин беседовал с журналистом Владимиром Соловьевым. Это был очень откровенный разговор, в нем Владимир Владимирович рассуждал о том, что «маяками» для принятия им решений служат интересы России и ее народа: «Если я чувствую, что иду правильно, все остальное меня вообще не интересует. Просто меня это не отвлекает от решения задач, которые я считаю первостепенными для своей страны». Речь шла о принятии непростых решений по Сирии, Украине, Донбассу, о событиях в Крыму и многих других. Президент был абсолютно рационален и был готов детально объяснить каждый свой шаг.

И тем более удивительно, что одной из финальных фраз его интервью стало высказывание: «Один из военно-политических деятелей XVIII века, по-моему, маршал, в таком звании он находился, как-то сказал: „Россия имеет неоспоримые преимущества перед другими странами, потому что она напрямую управляется Богом. А если это не так, то непонятно, как она вообще существует“». Речь шла о российском генерале-фельдмаршале Христофоре Антоновиче Минихе.

Россия управляется Богом. И об этом говорит сам президент Путин, понимающий, что, хоть он и сильный, но все-таки человек. А когда правитель знает, что над ним есть нечто большее, он вплетает себя в историю уже совсем в ином качестве. И это тоже глубоко в русских традициях. Мы знаем, что такое метафизическое понимание России – не просто позиция верующего человека. Это не вульгарный патриотизм с национальным душком. А это глубинные, выработанные в результате продолжительного труда ощущения. Нравится это кому-то или нет, но это наша реальность и, видимо, источник нашей силы. И надемся, она никуда от нас не уйдет.

Глава 3. Производственное ратничество

В жилы льется новая железная кровь.

Я вырос еще.

*У меня самого вырастают стальные плечи и
безмерно сильные руки.*

Я слился с железом постройки.

Поднялся.

*Вытираю плечами стропила, верхние балки,
крышу.*

Ноги мои еще на земле, но голова выше здания.

Алексей Гастев



Раздел 1. Лидеры НОТ первой волны

- *Комиссар и поэт – как это совмещалось в одном лице?*
- *Как выглядел первый бережливый консалтинг в нашей стране?*
- *Как стахановские методы свернули НОТ?*

С самого начала зарождения ПСР, с 2007–2008 годов, мы ориентировались на лидеров научной организации труда (НОТ) первой волны 20-х годов XX столетия.

Наиболее ярким представителем НОТ первой волны во времена НЭП, без сомнения, является Алексей Капитонович Гастев (1882–1939) – русский революционер, профсоюзный деятель, поэт и писатель, автор свыше 200 научных работ, среди которых основными являются «Как надо работать» (1921) и «Трудовые установки» (1924). Гастев был чрезвычайным комиссаром на Сормовском заводе в 1918 году, то есть представлял ту самую параллельную структуру, о которой мы говорили выше. При этом он был известен и как поэт, автор сборника стихов «Поэзия рабочего удара», переизданного при его жизни 6 раз, а потом многократно – уже в эпоху «оттепели». Его стихи Максим Горький считал вершиной пролеткультовской поэзии.

Гастев чисто по-русски действовал в соответствии с

сегодняшним подходом TPS «иди и смотри». Он много раз устраивался на заводы, чтобы учиться рабочим специальностям. За короткое время он успевал многое взять. Так, в Париже, например, он в сжатые сроки успел пройти практику на 16 заводах. В итоге он освоил массу профессий: от токаря и слесаря до вагоновожатого в трамвайном парке в Петрограде.

Вот он, чисто русский подход: он писал и сентиментальную поэзию, и мощнейшую индустриальную прозу, осуществлял *комиссаровскую деятельность*, при этом демонстрировал *глубокое погружение на производственной площадке*.

С 1920 года он занимался организацией Центрального института труда – ЦИТ. Это экспериментальный институт, исследовавший трудовые процессы и создавший методики рационализации производств: от унификации документов и организации порядка на рабочих местах до новейших психотехнических методов обучения концентрации внимания и эффективности движений. Это было невероятно важно тогда для процесса индустриализации. Первым программным документом института стали правила, сформулированные Гастевым в книге «Как надо работать».

Цитовские инструкторы по СССР

1926 г.



Первая бережливая сеть, заброшенная на страну

ЦИТ в тот период был не какой-то экспериментальной интеллектуальной замкнутой площадкой, это была мощнейшая страновая сеть всеобуча и конкретного практического консалтинга, когда в стране было 60 институтов НОТ и *20 тысяч полевых инструкторов и организаторов. Вот он – первый бережливый консалтинг.*

Нам, сегодняшним бережливым, далеко до них. В стране у госкорпораций вместе с ФЦК Минэкономразвития под две-три сотни людей, а не тысячи, как тогда. Методика ЦИТ была ориентирована на стандартизированную ускоренную программную подготовку квалифицированных рабочих.

Очень интересна чисто русская идея Гастева о «свободном рабочем»: рабочий не должен быть винтиком большой государственной машины, он должен расти до позиции интеллектуального центра – управляющего, «директора своего рабочего места», своего станка, а потом – конвейера, а затем – всего завода.

Таким образом, рабочий Гастева стремился стать независимым от вертикали власти. Он сам по себе совершенен и способен руководить. Несмотря на то что Гастев лично был знаком с Фордом и часто на него ссылался, все, что он делал, было принципиально отлично от западной школы.

МЕСТО ДЛЯ ПАВСТ-
ВОН ХАРТОНКИ.

ВСЕ, ЧТО ПРИХОДИТСЯ БРАТЬ ОБУИМИ РУКАМИ -
С ТОЙ СТОРОНЫ ГДЕ НАХОДИТСЯ КОРПУС

ВСЕ, ЧТО ПРИХОДИТСЯ БРАТЬ РЕЖЕ -
ДАЛЬШЕ

ВСЕ, ЧТО ПРИХОДИТСЯ БРАТЬ ЧАЩЕ -
БЛИЖЕ

ВСЕ, ЧТО БЕРЕТ-
СЯ ЛЕВОЙ РУКОМ -
НАЛЕВО

ВСЕ, ЧТО БЕРЕТСЯ
ПРАВОЙ РУКОМ -
НАПРАВО

ЯЩИКИ ДЛЯ
МАТЕРИАЛА

ЯЩИКИ ДЛЯ
ИНСТРУМЕНТА

МАТЕРИАЛ И ИНСТРУМЕНТ, КОТОРЫМ РЕ-
ЖЕ ПРИХОДИТСЯ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ
ЛЕЖАТ НИЖЕ В ЯЩИКАХ

Вот пример: в 1931 году было организовано прикладное соревнование по укладке кирпичей. Традиционным русским способом производительность укладки составляла *327 штук в час*. Методика Тейлора – Джилбретта – самая эффективная на тот период западная методика – *350 штук в час*. Методика ЦИТ – Гастева позволяла вести работу с производительностью *907 кирпичей в час*. Она основывалась на расчленении операций приема и движения, изучении их, отборе самых эффективных и соединении их уже в наиболее рациональные трудовые приемы.

Обратите внимание, что сам Фрэнк Джилбретт, второй после Тейлора специалист в изучении трудовых приемов, признавал в тот период, что *«русские глубже нас входят в НОТ, и самобытные русские методы на два десятилетия опередили Запад»!!!*

Можно уверенно сказать, что индустриальный рывок 20-х годов был осуществлен именно благодаря методикам ЦИТ, так как этот рывок был совершенно не связан со стахановским движением, которое пришло позже.



Фредерик Тейлор, один из первых теоретиков бережливости

Гастев уже тогда говорил об огромной задаче – нести в массы бережливую культуру. Причем он подчеркивал, что это культура не словесности, а культура сноровки, способности обрабатывать, приспособливать, подбирать одно к другому, припасовывать, монтировать, мастерски собирать рассыпанное, встраивать в механизмы и т. д.

Такие «монтеры производственной культуры» складывались в своего рода русскую TPS 20–30-х годов XX века. *«Наблюдательность надо закреплять, надо фиксировать, – говорил Гастев. – Никуда не надо ходить без блокнота и карандаша. Будьте фиксаторами, будьте проворными репортерами жизни. Ничего не глотайте непрожеванным».*

Труд Гастева «Как надо работать», состоящий из 16 культурных установок, стал классикой, потому что эти установки прожитые, а не чисто теоретические.

Например, установка: «Если надо сильно приналечь, сначала приладься, испробуй вполсилы, а потом уже берись во всю». Или такое:

«Если работа не идет – не волноваться: надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу». Простые и ясные культурные установки.

Или, например, такие, уже агитационные, лозунги: «Если решил – действуй». Или: «Научись точно исполнять – будешь хорошо распоряжаться».



Как надо работать.

- 1) Сначала продумай всю работу доконечно.
- 2) Приготовь весь инструмент и приспособления.
- 3) Убери с рабочего места все лишнее.
- 4) Инструмент расположи в строгом порядке.
- 5) Не берись за работу сразу; входи в работу постепенно.
- 6) Если надо сильно привалить, то сначала привались, искрой на полону, а потом уже берись во всю.
- 7) Рабочий должен работать пристыжам, сгоряча, поругать и работу и характер человека.
- 8) При работе найди удобное положение тела; во возможности садись, ноги расставляй, чтобы была экономная опора.
- 9) Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи.
- 10) Во время работы не кушай, не пей, не жуй. Делай это в рабочие перерывы.
- 11) Не надо отвлекаться и работать для другого дела.
- 12) Если работа кончилась, — не волноваться; надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу.
- 13) Полезно, в случае неудачи, работу прекратить, навести порядок, прибрать рабочее место, обмыть его и снова за работу.
- 14) При удачном выполнении работы не старайся ее похвалить, хвалиться, лучше вытормозь.
- 15) В случае полной неудачи лучше смотри на дело и попробуй сдержать нервы и снова начать дело.
- 16) Кончи работу и прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти.

А. Гастев,
(Центральный Институт Труда).

Нам нужна
не просто культура;
нам нужна
культурная установка.

72

История Лесина
1911, 12, 13, 14, 15, 16, 17

Этот труд актуален и сегодня

Его идеей было то, что рабочему надо прививать трудовую культуру, чтобы у него появилась органическая потребность в постоянном совершенствовании своего труда и оборудования рабочего места.

ЦИТ работал и с армией: готовил пилотов, предлагал способы улучшения боевой и технической подготовки. ЦИТ тогда проводил трудовые чемпионаты – прообразы профессиональных конкурсов WorldSkills

Russia сегодня.

А чего стоит разработанный им установочный *инженерный метод* обучения *«со строжайшей дозировкой знаний»!* То есть его метод основывался *на очень дозированной теории с гораздо большей опорой на практические навыки*. Это прямо наш сегодняшний подход.

К сожалению, в 1926–1927 годах пошла кампания по активному свертыванию творческой работы в области НОТ. В 1938 году Гастев был объявлен врагом народа и расстрелян. В чем же его обвинили? Обвинили его в крайнем примитивизме и буржуазной мелочности.



Отраслевой чемпионат профессионального мастерства
AtomSkills-2020

В 1935 году началась замена НОТ на стахановское дви-

жение, когда многократно превышались нормы выработки за счет огромного перенапряжения сил, резкого повышения интенсивности труда. Явно был взят в оборот русский метод мобилизации – метод рывка и подвига.

Напомню, что в августе 1935 года Алексей Стаханов в смену вырубил *102 тонны угля* при норме *7 тонн*, а через 19 дней сделал *227 тонн*, а весной 1936-го – *324 тонны*. *В 45 раз увеличилась производительность труда*. Вот такие цифры нужны были стране. Как рассказывают документы, руководитель шахты считал эту инициативу авантюрой и даже не пошел на это. Фактически все организовывал секретарь парткома: накануне была проведена глубокая техническая реконструкция шахты, выданы лучшие отбойные молотки, закупленные за рубежом, задействованы электровозы вместо лошадей, выбран лучший пласт угля. Те, кто выдавал эту сверхнормативную добычу, были освобождены от всех подсобных работ. Понятно, что важно было показать пример подвига, этого огромного перенапряжения сил. У этого течения быстро появилось множество последователей.

А Гастев как враг всякой показухи и скороспелых лозунгов упрекал своих оппонентов в заоблачности, в отрыве от обычной практики. Его оппоненты в долгу не остались и называли его работу буржуазной наукой. В результате в 1938 году был ликвидирован ЦИТ и свернуты все практические разработки. Ставка была сделана на энтузиазм масс, на технический прогресс, а не на поиск потерь и кропотливую раци-

онализацию трудовых приемов.

Самое обидное в этой истории то, что правы были и те, и другие. Опыт показал, что тот рывок индустриализации на самом деле был основан, условно, на тех и на других методах – 50/50. Это очень хороший сигнал нам, нынешнему поколению: не надо одними методами уничтожать другие. Вот и сегодня мы в поиске, как это совмещать.

Ведь деятельность Гастева – это как, условно, современные подходы японцев, которые 10 лет нас обучали и *прижи-мали к площадке* занудно и дотошно. А в условиях пандемии или стройки, когда мы сильно отстаем по срокам, нам уже *нужны подвиги*. Но это не отменяет предыдущего.

И мы видим, например, как уже в начале Великой Отечественной войны, в 1941–1943 годах, при переходе промышленности на военные рельсы умело применялось сочетание вышеуказанных методов.

В нашей первой книге есть дорогой моему сердцу рассказ про то, как резко на «Красном Сормове» был увеличен выпуск танков Т-34. Есть факты, как в десятки раз за считанные месяцы был увеличен выпуск самолетов на авиационных заводах. Все это делалось одновременно и в поточной логике, когда быстро делался конвейер, производство комплектующих подводилось максимально близко к нему, когда был бум

мелких рационализаторских предложений и при этом – сумасшедший энтузиазм масс: призывы, плакаты и короткий сон у станков. *Стахановская логика работала одновременно с оптимизационной, что давало такие поразительные результаты. Может давать и сейчас.*

В конце 1960-х и в 1970-х годах НОТ стала общепризнанным явлением, а работа по ней – масштабной и разносторонней. Однако из-за пороков административно-командной экономики многое из того, что осуществлялось, сходило на нет.

Принято считать, что восьмая пятилетка (1966–1974) была самой успешной по своим показателям. Но что остановило? Не стахановские методы остановили эту волну: в 1973 году был огромный взлет цен на нефть. И сразу логика в стране поменялась: зачем нужна борьба за производительность, когда полно валюты? Ведь мы и так все купим! И реформа была свернута.

Нам остается просто сделать правильные выводы из всего не так уж давно происходившего в стране. Так сделаем их!

Сегодня ни в коем случае не надо противопоставлять вышеописанные методы друг другу, их надо совмещать. *Необходимо научиться умело маневрировать между этими подходами, понимая, что одни хорошо работают в условиях стабильного экономического развития, а другие – в период, когда необходим резкий рывок в производительности труда.*

Раздел 2. Платон Керженцев.

Время – материальная ценность

– *Можно ли уплотнять время?*

– *Как отследить по минутам процесс творчества и вдохновения?*

– *Какие есть ловушки времени?*

Другой часто упоминаемый бережливый лидер НОТ 20–30-х годов – Платон Михайлович Керженцев. Экономист, журналист, переводчик, пропагандист, литератор, корреспондент, дипломат и одновременно основатель советской школы тайм-менеджмента. *Участвовал в революции 1905 года в Нижнем Новгороде.* Начиная с 1923 года – председатель Особого совещания по научной организации работ на транспорте и по улучшению и упрощению советских партийных аппаратов. Стал руководителем лиги «Время», целью которой была борьба за эффективное использование времени. Лига прекратила свое существование, когда закончился НЭП и началась индустриализация.



Платон Керженцев – основатель и главный идеолог лиги «Время»

Интересна статья Керженцева «Борьба за время». Там приводится сюжет под названием «Время строить аэропланы».

На одном съезде Советов Платон Михайлович сидел рядом с американским журналистом. Назначенное на 11 часов заседание к 13 часам так и не началось.

Журналист спросил: «У вас сколько в зале человек?» «3,5 тысячи. Среди них много слесарей, токарей и модельщиков», – ответил Керженцев. Тогда американец что-то посчитал в книжке и сказал: «Мы потеряли 7 тысяч рабочих часов. Могли бы за это время построить

два аэроплана».

Платон Керженцев призывал ценить время и работать с большей точностью, уходя от пагубных экономических последствий нашей расхлябанности. Керженцев считал:

«Время является материальной ценностью особого рода: если другие ценности можно накапливать и сберегать, то время непрерывно течет и каждую секунду ускользает. Неиспользованное время – это погибшее время, ушедшее безвозвратно».

С помощью изобретенных им учетных хронокарт он трудился над выработкой чувства времени, которое достигалось систематическим и упорным тренажем. Исследования Керженцева были предельно прагматичными. Например, он установил, что понедельник и суббота являются днями наименьшей производительности труда, а среда и четверг являются днями, когда человек работает с максимальной продуктивностью.

При этом он отмечал, что искусство планирования рабочего функционала во времени требует и большого опыта и организационной изобретательности, так как мелочный учет времени и слишком педантичное его планирование превращают человека в машину.

При этом автоматизм в работе как раз содействует тому, что высшие мозговые центры, не загружаясь мелочами, имеют больше возможностей для выполнения более ответственной работы.

Платон Керженцев всю жизнь работал над методами уплотнения времени. В отличие от Гастева, который погружался только в производство, он видел изучение организационных методов как самостоятельное научное направление. По его мнению, объектом изучения должны были быть и проблемы организационного плана, учета, контроля. В том числе это касается и количества уровней управления, правильного распределения обязанностей и ответственности (то, что мы сегодня называем дебюрократизацией, оптимизацией численности и правильности организационного построения наших структур).

Керженцев уже тогда абсолютно верно подмечал, что любую правильную работу по повышению производительности труда на производственной площадке можно размазать безграмотной организацией функциональных служб и всей многоуровневой системой линейного управления. Он справедливо считал, что она просто сметает все прекрасные достижения на производстве. Как это актуально сегодня!

В лигу «Время» входили представители Красной армии, заводов, профсоюзов, ряд старых партийных работников, большая группа молодежи. Начали возникать ячейки лиги, регулярно выходил журнал «Время». И все это, несмотря на отсутствие каких-либо директив из центра, шло именно как национальное движение.

Уже через месяц после создания лиги только в Москве насчитывалось 44 ячейки и почти тысяча членов, а через короткое время – уже 100 ячеек и свыше 2,5 тысяч членов. Имеются сведения о ячейках лиги «Время» в 75 городах СССР. Чем-то похоже на сегодняшний «Народный фронт», только в бережливом исполнении.

Члены лиги вели работу сразу по двум направлениям: это самодисциплинирование в плане экономии времени и работа по общественному воздействию и борьбе за экономию времени (в том числе борьба с очередями и другими проявлениями дезорганизации в управлении).

К сожалению, к концу 30-х многие деятели лиги «Время» были расстреляны либо сосланы в лагеря, а программа научной организации времени была свернута советским правительством до конца 70-х годов. Все наработки наших ученых и практиков в эти же 30-е годы нашли огромное применение в Европе, США, а чуть позже – в Японии.

Феномен Любичева – бережливая жизнь

В качестве еще одного русского подхода рассмотрим феномен Александра Александровича Любичева (1890–1972) – теоретика и практика советской школы тайм-менеджмента. Он постоянно хронометрировал себя, помечая,

сколько занимает времени отдых, чтение газет, прогулка и прочее. Отмечал по часам и минутам с 26 лет и до самой смерти расход своего времени. 56 лет подряд записывал и не прервал ни разу (смерть сына – тоже отметка). В распорядке его дня хорошо видны три классические ПСР-составляющие:

- полезная работа;
- необходимая, но не приносящая ценности работа;
- потери.

Решиться на такой анализ способны немногие. Самоличный ежедневный учет, подведение итогов, составление планов (на месяц, год, пятилетку) – это добровольная каторга, которая сама по себе требует много времени. Утилизация «отбросов времени» была у него продумана до мелочей: он расписывал, чем занять себя в поездке, на прогулке, на занудном совещании. Его рекорд в сутки: из 11 часов – 7 часов «чистого времени» работы на ценность – это хорошо.

Кому нужен такой учет? Что он дает? Самовнимание, интерес к себе, к своему внутреннему миру. Каждый отчет имел свою «стоимость» в часах и минутах. Например, месячный отчет – *от 1,5 до 3 часов. Цель – 1 час.* Самоанализ, самоизучение того, что не удается и почему?

Чем дальше, тем загадочнее становился его путь: то и дело он отклонялся в сторону без видимых причин. Он долго шел к максимальной эффективности, но в какой-то момент параллельно с этим стремлением отклонения начали нарас-

тать, появилась нужда в отвлечении и фантазиях.

1965 год. Он уже занят разглядыванием морозных узоров на окнах. Появляются сотни фотографий, статьи. Его не смущает повод для насмешек. Те, кто упрекал его в том, что он «разбрасывается», с удовольствием читали его «посторонние» работы. Александр Любищев начал поступать вопреки своей пользе, он не слушал «разумных» советов системы. Его разрывало на части: он не знал, выполняет ли он свой долг или же пренебрегает им; жертвует он собой или уклоняется от боя.

Все это очень интересно описано в книге Даниила Гранина «Эта странная жизнь» 1974 года.

В игру с хронометрированием своего времени попытался сыграть и автор этой книги. Правда, на примере всего одного дня. Приведу сразу результаты анализа.

Опыт 11.11.2017

Ко времени, которое приносит ценность, я относил:

– то, что делает меня самого лучше: идет изменение, и его можно ощутить;

– то, что направлено на помощь другим людям, на их изменение;

– то, что направлено на поддержание или наведение порядка в помещениях, потоках, процессах.

Время, приносящее ценность, – 410 минут – **35,6 %**

Не приносящее ценности время, уходящее на

периодическую или вынужденную работу, – 390 минут
– **34 %**

Потери – 350 минут – **30,4 %**

Вот такие наблюдения.

Раскинуть хронокарты

У Алексея Капитоновича Гастева было свое прекрасное решение по использованию специальной таблицы учета времени – хронокарты.

В своем первоначальном виде хронокарта выглядела как таблица, где по вертикали перечислялись события, а по горизонтали указывалась их продолжительность. С помощью хронокарты можно учитывать не только индивидуальное, но и коллективное время, а вносить отметки о временных затратах может не только сам человек, но и внешний наблюдатель («инспектор времени»).

1. *Отметки* необходимо делать *каждые полчаса*.
2. Отметки лучше всего (потом удобнее для анализа) делать сплошной штриховкой.
3. Нерабочие траты времени (например, отдых или помехи) следует обозначать особо, допустим, точками или крестиками.
4. Отмечать каждые полчаса следует сразу же, как кончится данный получас.
5. Не следует заполнять карту задним числом или вперед.
6. Следует установить номенклатуру трат времени, присвоив каждой свою литеру (код, категорию).
7. Целесообразно всегда носить хронокарту с собой! Нужно сделать ее удобной для работы.
8. Заполненные хронокарты следует хранить в одном ме-

сте. На картах обязательно должна быть указана дата заполнения.

9. Для выявления номенклатуры трат времени, а также для формирования навыка работы с хронокартой требуется один месяц.

10. *При появлении навыка начинайте отмечать траты времени каждую четверть часа.* Высший уровень учета времени – «фотография рабочего дня» – *по минутный учет трат времени!*

11. Для контроля над заполнением хронокарты следует использовать «инспекторов времени».

А. К. Гастев рассматривал хронокарты в первую очередь как инструмент «социальной инженерии», полагая, что, обработав и обобщив собранные с помощью карт сведения, можно установить, чем различаются между собой основные социальные группы (рабочий, директор, студент, военный и др.) по характеру и способам использования своего времени.

Учет времени, по Гастеву, позволяет выявить «социальный скелет» труда, что даст возможность лучше организовать его и более эффективно управлять им. Также *Гастев считал, что постоянная работа с хронокартой оказывает развивающее влияние на личность, воспитывая бережливость, дисциплинированность, способность планировать свой рабочий день и т. п.* В целом предложенный им инструмент не устарел и может с успехом использоваться в наше время в контексте индивидуального или ролевого тайм-ме-

неджмента.

Тема сбережения времени – это главная тема жизни каждого из нас. Мы не знаем, сколько нам осталось. Мы часто простаиваем, ожидаем, расслабляемся, когда надо действовать. Все должно быть направлено на то, чтобы произвести больше ценностей. Надо «убивать» все типы потерь в нашей жизни: брак в отношениях с близкими, на работе, просто с людьми. Это непродуманные перемещения, суетливые движения, лишние слова, дела, встречи. И в личной жизни, и на производстве главное зло – перепроизводство. Это накопление ненужных связей, привязанностей, необдуманных обещаний и обязательств. Все это – потеря времени.

Время протекания процесса – главный физический и осязаемый критерий и в TPS, и в ПСР. Время – это же еще и некая мистическая сущность. Физики утверждают, что когда-то времени не существовало. Филологи говорят, что время – единственная вещь, которую при всем желании нельзя вернуть, нельзя хранить, нельзя копить, нельзя сдать излишки в хранилище. *Время невосполнимо. Потерянное время, в отличие от потерянных денег, нельзя вернуть. Время можно не только терять, но и воровать. Время можно убивать.* Фактор времени – сильное конкурентное преимущество в бизнесе. Время – как домашнее животное: его можно приручить. Казалось бы, научный прогресс как будто экономит время: вместо писем – звонки и смс; вместо театра –

телевизор; вместо гусиного пера с чернилами – шариковая ручка; вместо лестниц – эскалатор.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.