

Раздел 1

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Компании XXI века

Представим себе две ситуации.

- Ситуация 1: идет 1970 год, и вы работаете специалистом на каком-нибудь промышленном предприятии.
- Ситуация 2: идет 2022 год, и вы работаете специалистом в современной компании из области финтеха, эдтеха и т. п.

На вашем предприятии проходит что-то типа дня открытых дверей, и вы можете привести к себе на работу детей, показать им свое рабочее место и то, как устроен ваш рабочий день.

В ситуации 1 ребенок увидит ваше рабочее место и незавершенный продукт, над которым вы работаете. Он сможет взять его в руки или просто показать на него пальцем и сказать: «Это мой(-я) папа (мама) сделал(-а)», все увидеть и в целом понять, чем занимается родитель, объяснить это сверстникам.

В ситуации 2 что увидит ваш ребенок?

- Мама/папа сидит за компьютером и тыкает кнопки.
- Мама/папа ходит и общается с коллегами.
- Мама/папа разговаривает по телефону.
- Мама/папа переклеивает какие-то стикеры на стене.

Понять, чем занимается родитель, будет сложно, взять в руки результат его работы — невозможно, а объяснить сверстникам, чем занимается мама/папа, — затруднительно. Почему?

Дело в том, что XXI век — столетие умственного труда. Я не утверждаю, что в XX веке умственного труда не было — он существовал всегда, однако его процент относительно физического труда был гораздо меньше. Современные компании размещаются в зданиях из бетона, стекла и стали, где работают сотни и тысячи компьютеров. Сидящие за ними люди используют свои когнитивные навыки для создания продуктов, которые невозможно взять в руки.

Программисты, тестировщики, маркетологи, криейторы, редакторы, клиентские менеджеры, рекрутеры, продуктовые менеджеры, исследователи, дизайнеры, корректоры, иллюстраторы, ученые, специалисты по клиентскому опыту и многие другие. Все они — работники умственного труда. Их работа не видна, но ею нужно управлять. А как управлять тем, чего не видишь?

Проблема управления нематериальным производством

В материальном производстве условный начальник цеха мог спуститься из своего кабинета в цех и посмотреть вокруг; увидеть склад составных частей для нового продукта и то, как они проходят через руки сотрудников путем перемещения по конвейерной ленте или иным способом и превращаются в продукт, поступающий на склад готовой продукции. Такая активность называлась «походом в гёмба» (японское слово «гёмба» означает место, где идет работа). Менеджер может спуститься в гёмба, наблюдать и на основе наблюдений принимать управленческие решения.

Как будет выглядеть гёмба в условном креативном маркетинговом агентстве? Менеджер входит в опенспейс или кубикл, где стоят столы, на столах — разномастные компьютеры и за ними сидят сотрудники. Что он увидит? Движения компьютерной мыши? Появление текста, графики или кода на мониторах? Порхающие над клавиатурой пальцы? Как эта информация поможет ему понять состояние дел? Конечно, походы в гёмба в условиях нематериального производства бесполезны, менеджер может наблюдать за процессом коммуникаций и принятия решений специалистами, но детально, как в материальном производстве, не будет. И с этим надо что-то делать.

Проблема менеджмента

Прежде чем мы начнем обсуждать управление нематериальным производством, мне хотелось бы подсветить еще одну проблему, которую стоит прокрутить в голове любому руководителю. Это проблема отсутствия управленческого образования у управленцев.

Рассмотрим достаточно типовой паттерн, который я постоянно встречаю в компаниях. Есть отдел, в котором работает серьезно выделяющийся человек, с технической точки зрения, бесспорно, являющийся лучшим сотрудником. Его высокая экспертиза признается коллегами и руководством. Его уважают, к нему ходят за советом, и когда встает вопрос, кого сделать руководителем, этот человек становится первым кандидатом на данную должность. И вот бывший инженер начинает руководить командой или отделом, у него возникает дилемма:

- Я потратил достаточно времени, чтобы развить у себя высокую техническую экспертизу и должен поддерживать ее дальше.
- Теперь я работаю на новой должности и мне надо изучать новую науку, чтобы стать в ней экспертом.

Здесь хочется напомнить читателю строки из книги «Алиса в Зазеркалье» Льюиса Кэрролла:

- У нас, — сказала Алиса, с трудом переводя дух, — когда долго бежишь со всех ног, непременно попадешь в другое место.
- Какая медлительная страна! — вскричала Королева. — Ну а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте.

Эта цитата в народе получила название «гипотеза Черной Королевы» и означает необходимость постоянного изменения и адаптации индивида, чтобы существовать в окружающем мире, эволюционирующем вместе с ним. В данном контексте у индивида появляются две цели, а как известно — погонишься за двумя зайцами, ни одного не поймаешь. Зачастую при выборе между техническим и управленческим развитием новоявленный менеджер выбирает техническое развитие. Он делает так, потому что:

- это понятно;
- он делал это и ранее;

- это приносит ему удовольствие (если бы не приносило, он бы этим не занимался до вступления в управленческую должность).

Получается, что новый управленец всячески избегает управленческой работы или делает ее без должного энтузиазма и понимания того, как это делать правильно.

У меня в жизни был интересный пример, когда ученым-химикам, кандидатам наук, пришли и сказали: «Некогда объяснять, вы теперь — проектные менеджеры». Так у них началась другая жизнь. Рабочий график теперь состоял из большого количества встреч и собраний, общения с заказчиками и руководством. В итоге ученые-химики, набегавшись полдня по разным кабинетам и переговорным комнатам, возвращались к себе в лабораторию, надевали халат, вставляли под вытяжку и начинали с удовольствием смешивать реактивы. Управленческая работа была им навязана, стала ненавистна. Они всячески ее избегали или делали спустя рукава. И конечно, никакой мотивации к изучению менеджмента.

В данной книге вы не найдете ответ на вопрос, как разрешить вышеописанную проблему. Я написал эту главу лишь для того, чтобы руководитель, пришедший к своей должности так же, как ученые-химики, постарался осознать, что мир его работы изменился и ему нужно выбрать другой фокус — развиваться как управленец, при этом деградируя как специалист, или отказаться от управленческой должности.

Хотелось бы отметить и вторую проблему менеджмента, непосредственно связанную с темой книги. Это нежелание изучать Канбан Метод.

Когда управленцу вдруг приходит мысль, что в контексте его работы неплохо бы использовать Канбан Метод, у него в голове сразу всплывает паттерн: «Ну, канбан — это про доски и стикеры. Нарисуй свой процесс в виде последовательных этапов на доске, развесь на ней свои задачи в виде стикеров и двигай их слева направо». Что там изучать? Все и так понятно! Если обратиться с запросом про канбан на какой-нибудь популярный видеохостинг, вы найдете уйму видео, подтверждающих, что канбан — это про доски и стикеры.

Однако на самом деле канбан гораздо глубже — он про изучение контекстов, понимание текущих процессов и законов работы поточных систем, а также умственного труда. Даже в самых первых кейсах, когда современный Канбан Метод лишь появился, никаких досок и стикеров не было.

Подытожим

Просуммируем все, что мы рассмотрели в данном разделе.

- Первая проблема — нужны инструменты для управления нематериальным производством, которым нас сполна одарил XXI век.
- Вторая проблема — менеджеров необходимо обучать менеджменту. Без знания теории люди действуют на уровне интуиции или пытаются сами придумать инструменты и активно экспериментируют там, где инструменты и решения давно существуют, проверены временем.

Раз вы читаете эту книгу, то поняли намек: Канбан Метод во многом позволяет разрешить названные проблемы. А данная книга является руководством, помогающим вам начать его изучение и использование, чтобы разорвать паттерн «современный Канбан Метод — это про доски и стикеры» и про то, что этот инструмент изобретен более 70 лет назад и связан с компанией «Тойота».

Добро пожаловать в мир канбана!

Раздел 2

ВВЕДЕНИЕ В КАНБАН МЕТОД

Определение Канбан Метода

Итак, интрига создана! Давайте разберемся с определением Канбан Метода:

Канбан Метод — управленческий метод для определения, управления и улучшения производственных систем, создающих нематериальные продукты или услуги.

Есть и другое определение, которое звучит менее заумно:

Канбан Метод — способ улучшения производственных процессов, предусматривающих значительное использование умственного труда.

Одно из этих определений принадлежит создателю данного подхода, другое является скорее народным творчеством — сформировано комьюнити русскоязычных практиков и более понятно обывателям.

Отдельно стоит пояснить слово «метод». Метод — совокупность рациональных действий, которые необходимо совершить, чтобы достичь определенной цели или решить определенную задачу. Это не способ/алгоритм разрешения проблемы, а способ найти конкретное решение. Исходя из этого, можно было бы заявить, что Канбан Метод — это способ исследования производственного процесса, который позволяет найти способы его улучшения, чтобы производственный процесс позволял достигать поставленных целей.

Исходя из этого, стоило бы отметить, что Канбан Метод не указывает единственно правильный способ организации работы и вообще не диктует никаких правил. Он позволяет улучшать действующие способы деятельности. Следовательно, его нельзя внедрить и по нему нельзя работать. Но выражения «мы внедрили канбан» или «мы работаем по канбану» разошлись среди практиков и используются, хотя и означают использование этого метода для улучшения процессов.

Отрасли, в которых применяется Канбан Метод

Канбан Метод появился в IT-отрасли, и тому есть причина. Последние 50 лет данное направление бурно развивалось. При этом IT-отрасль относится к нематериальному производству в чистом виде. Было сломано достаточно много копий при попытке использовать управленческие подходы материального производства в этой сфере. На осознание, что «это другое», потребовались годы. Но решение было найдено, и одним из его вариантов является Канбан Метод.

С течением времени стало понятно, что Канбан Метод можно использовать и в других отраслях. Одним из ярких примеров стал маркетинг или даже то, что мы называем диджитал-маркетингом. Каждая маркетинговая акция уникальна и не похожа на предыдущую, от специалистов требуются креативность, нестандартный подход к решению каждой задачи. Для упорядочения подобного хаоса Канбан Метод вполне подходит.

Продажи (персональные, через клиентского менеджера) тоже нуждаются в инструментах управления и упорядочения хаоса. Работа с воронкой продаж — от появления потенциального покупателя до заключения договора (поставки товара) — требует сбалансированного подхода. Количество того, что мы можем произвести и продать, ограничено. И не всякий потенциальный покупатель доходит до сделки. Нужно так выстроить процесс, чтобы мы продавали ровно столько, сколько можем поставить. Недопродажа — упущенная выгода. Продажа большего количества, чем мы в состоянии поставить, приводит к задержке поставок, недовольству покупателей, рекламациям и потере репутации. Поэтому баланс очень важен, и Канбан Метод подходит для того, чтобы его найти.

HR-процессы в компаниях, такие как подбор персонала (высококвалифицированного персонала и управленцев), — тоже нетривиальная задача.

Любой рекрутер ведет каждого кандидата по довольно длительному циклу собеседований, встреч и согласований, а до этих активностей нужно найти и отфильгровать кандидатов, выбрать тех, с кем стоит разговаривать. Процесс поиска специалистов и найма сильно растянут во времени, порой у одного рекрутера в активной разработке более десяти открытых вакансий на разных стадиях готовности. И всем этим надо управлять, как и ожиданиями заказчиков. Никто не хочет подать заявку на найм и получить сотрудника через пару лет. Все ждут от подразделения рекрутмента предсказуемой работы. Канбан Метод здесь способен помочь.

Работа дизайнеров и иллюстраторов, государственных учреждений, издательская деятельность и даже кинопроизводство — сферы, в которых канбан уместен и применяется.

Подытожим. Ваша работа требует умственного труда? Вы производите нематериальный продукт или оказываете услуги? Тогда вам подойдет Канбан Метод!

Особо стоит отметить, что Канбан Метод прекрасно комбинируется с другими управленческими подходами, например с гибкими подходами или проектным управлением. Рассматривая Канбан Метод как набор инструментов для анализа и улучшения процессов, можно представить его себе в виде сумки с инструментами, из которой мы берем что-то по мере необходимости, сочетая это с другими инструментами. Такие возможности становятся очевидны после знакомства с принципами управления изменениями, которые лежат в основе Канбан Метода.

Принципы управления изменениями

Люди не сопротивляются изменениям, люди сопротивляются, когда изменить пытаются их самих.

Питер Сенге

Начать разговор об управлении изменениями невозможно, не вспомнив крылатую фразу Питера Сенге. Мы проводим изменения, которые должны повлиять на поведение большого количества людей. Это предполагает любая организационная трансформация. И сопротивление людей велико, хотя разнится от нейтрального отношения до активной борьбы. Конечно,

есть те, кто активно принимает изменения, но их процент невысок, поэтому при проведении изменений нужно учитывать риски сопротивления. Зачастую, устав бороться или адаптироваться, люди покидают компании, серьезные крупные изменения нередко сопровождаются потерей трети персонала и более.

Можно искать и использовать механизмы преодоления сопротивления, тратить сотни часов на коучинг смены ценностной модели и поведения людей, но всегда остается вопрос: а вдруг можно по-другому? Оказывается, можно.

Первым делом надо учитывать, что текущая структура и производственные процессы компании — результат предыдущих действий людей. И структура, и процессы позволяли им быть теми, кто они есть сейчас. Это достижение, давайте будем его уважать и не станем отрицать.

Вторым делом не нужно отменять какие-либо практики, заставляя людей совершать «прыжок веры» в возможное светлое будущее. Давайте идти эволюционным путем.

Эволюцию зачастую воспринимают неверно: многие считают, что это долгое движение очень маленькими шагами. Недопонимание порождает миф о том, что эволюция — это долго, очень долго. Хотя на самом деле **эволюция — это когда мы, не отменяя текущих практик, добавляем новые, и они начинают конкурировать со старыми практиками**. Практики, которые лучше подходят к текущей ситуации и решению проблем, выживут, а те, которые менее хороши и показывают худший результат, будут отменены — ими просто перестанут пользоваться.

Примеры эволюции можно наблюдать в природе, когда более приспособленный к нынешнему состоянию экосистемы вид живет и размножается, а неприспособленный вымирает.

Натуралисты заявляют, что на Британских островах более 4500 лет жили и здравствовали рыжие белки, они же белки обыкновенные (*Sciurus vulgaris*), но в начале 1900-х на острова были завезены серые белки (*Sciurus carolinensis*), обитавшие преимущественно в Северной Америке. В итоге в силу разных обстоятельств уже к середине 1940-х годов популяция рыжих белок практически исчезла, на островах преимущественно обитали серые белки. Что произошло?

Есть несколько обстоятельств, совокупность которых, скорее всего, привела к такому результату.

- Серые белки значительно крупнее рыжих и при прямом столкновении побеждают в драке. Они более агрессивны и активно атакуют сородичей, вытесняя их из ареала обитания.
- У белок смешанная диета: они едят морковь, арахис, семечки, желуди, фундук. В жестокой конкуренции за еду преимущество серых белок заключалось в том, что они могли долго сидеть на монодиете, например в течение длительного времени питаться одними желудями. Рыжие белки, по наблюдениям, не выдерживали желудевую диету более 25 дней и погибали.
- Серые белки более плодовитые, и, соответственно, скорость их размножения выше, чем у рыжих. Кроме того, они гораздо быстрее могут захватить ареал обитания за счет численности.
- Рыжие белки болеют вирусом беличьей оспы, который еще называют беличьим парапоксвирусом. Он смертелен для рыжих белок, а серые болеют им значительно реже, и уровень их смертности крайне низкий. Это не являлось бы трагедией, если бы распространителем данного вируса не были сами серые белки.

В результате по многим показателям особи серой белки более приспособлены к природной среде Британских островов, поэтому они и заняли там доминирующую позицию относительно рыжих собратьев. В нашей с вами работе происходит то же самое. Если какая-то практика разрешает проблему проще, быстрее и менее энергозатратна, ею будут пользоваться, а менее приспособленными к контексту — нет.

Подход к управлению изменениями, основанный на эволюционном развитии, более гуманен, чем попытки сломить сопротивление изменениям при объемной трансформации процессов. Такой подход более естествен, изменения же необязательно должны быть маленькими. Точнее говоря, начать лучше с небольших изменений, а, запустив маховик эволюции, со временем можно проводить более крупные изменения — это станет частью корпоративной культуры компании.

На основе данных размышлений можно сформулировать принципы управления изменениями.

1. Начните с того, что есть сейчас. Уважайте текущие роли, практики и зоны ответственности.
2. Договоритесь об эволюционном развитии.
3. Поощряйте проявление лидерства на всех уровнях.

Разберем принципы детальнее.

Начните с того, что есть сейчас

Данный принцип показывает, что мы уважаем результаты, которые есть у компании сейчас, и понимаем, что они получены благодаря текущей организационной структуре, ролевой модели, ценностям и многому другому. Но зачастую эти вещи плохо изучены. Например:

- Мы можем хорошо знать объем рынка и потенциальных клиентов, их конверсию в покупателя, среднее время жизни клиента в компании. И не знать чего-то о природе клиентского запроса: почему клиент приходит именно к нам, по каким параметрам он нас выбирает и где мы попадаем в его ожидания, а где — нет.
- Мы можем знать количество нашего персонала, задействованного в производственном процессе, и созданных команд, а также количество поставок, которые они осуществляют. И не знать пропускную способность нашей производственной системы, время, за которое реализуются клиентские запросы, и его разброс.

Это данные, с которых стоит начать. Согласитесь, если руководство ставит вам задачу сократить время выпуска продукта на рынок, полезно узнать его текущее значение, прежде чем приступать к изменениям. И на этом я хочу заострить ваше внимание: последние восемь лет, приходя в организации в разгар крупных изменений, я постоянно наблюдал, как люди проводят изменения, например, сокращая время выхода продуктов на рынок, не зная, каким оно было изначально, а значит, не понимая, меняется ли что-либо в лучшую сторону, и дополнительно не оценивая стоимость и оправданность инвестиций в изменения.

Итак, мы детально изучаем, как все сейчас работает, и уважаем используемые практики, ролевую модель, организационную структуру. Мы будем использовать все это в качестве отправной точки. Далее мы обращаем взор на то,

как попадаем в ожидания заказчика, и если с этим есть проблемы, начинаем их планомерно разрешать.

Договоритесь об эволюционном развитии

В инженерной среде есть шутка, что одно из самых страшных событий — уход менеджера на учебу. Там его чему-то научат, он вернется на работу, и начнется...

Суть шутки в том, что менеджер может включить у себя режим «мы все делали неправильно, а теперь меня научили делать правильно; мы разрушим все старое и научимся работать по-новому». Это пугает людей, поскольку нарушает их идентичность и привычки, заставляет меняться. Причем степень напуганности и сопротивления персонала зависит от объема изменений, которые потенциально должны произойти. Тут хотелось бы определенного волшебства — чтобы изменения шли плавно и воспринимались персоналом как необходимость, до которой они дошли сами. По сути, ответом на данный вопрос является эволюционный подход к изменениям, но важно знать, с чего начать, не напугав людей. У нас есть два варианта.

Игра в закрытую

В этом варианте руководитель ничего не анонсирует, а главное — держит в тайне и свое обучение, и действия, чтобы не получить негативного эффекта. Люди мотивируются на изменения путем открытия им дополнительной информации на тему «мир не такой, как вы думаете». Например:

- предоставляются негативные отзывы клиентов;
- показываются негативные финансовые результаты компании;
- раскрывается количество дефектов продукта после каждого его выпуска;
- специалистам дается возможность понаблюдать, как на самом деле клиенты пользуются их продуктом.

И т. д.

Получив эту информацию, люди могут впасть в прострацию — дескать, наши усилия и то, чем мы гордились, не дают желаемого результата. Чтобы они не заикливались на негативных эмоциях, нужно дать им пространство для рефлексии. Создать собрание для обсуждения проблем и выработки

решений, провести мозговой штурм или подобное мероприятие, которое поможет людям проявить себя при выработке решений. А выработанные решения нужно брать в работу и реализовывать.

С одной стороны, предлагаемое выглядит как манипуляция, и, наверное, это действительно так. С другой — в ряде случаев игра в закрытую очень важна, так как позволяет запустить маховик эволюционных изменений. Далее в какой-то момент вам придется раскрыть карты.

Игра в открытую

Такой механизм работы с изменениями подразумевает, что вы погружаете специалистов в собственные планы изменений. Однако чтобы мгновенно не получить сопротивление и негативный эффект, необходимо:

- *иметь кредит доверия.* Какое-то время сотрудники должны просто верить, что некие действия, вырабатываемые вместе с ними, дадут эффект. Если доверия к вам нет, то запустить маховик организационных изменений, играя в открытую, практически невозможно;
- *признать заслуги текущего производственного процесса, организационной структуры, навыков и достижений персонала и не совершать действий, резко их отменяющих.* Эти заслуги служат и отправной точкой (чтобы измерять улучшения и ухудшения), и стартовой площадкой. Вы признаете, что сейчас находитесь в точке, отталкиваясь от которой будете работать над улучшениями, уважая действия, которые в эту точку привели;
- *не делать сразу много.* Не пугайте людей масштабами. Глобальные изменения возможны в компаниях, где привита культура непрерывных улучшений и где к изменениям привел рост масштабов — от малых изменений к большим;
- *сделать процесс изменений прозрачным.* Все должны знать, что и почему происходит, почему именно так, как это поможет и что придется делать, если не получится. В идеале все решения должны вырабатываться и приниматься совместно.

Даже если вы стартовали в закрытую, вы все равно придете к открытой игре, рано или поздно будете презентовать способ, которым собираетесь проводить изменения. Презентовать и своему руководству, и руководителям соседних подразделений, и вашим подчиненным. Так вы **договариваетесь**

об эволюционных изменениях на всех уровнях, что является вторым принципом управления изменениями в Канбан Методе.

Поощряйте проявление лидерства на всех уровнях

Здесь я хочу обратить ваше внимание на некоторую организационную дисфункцию, наблюдаемую мной в разных компаниях. Люди охотно включаются в совещания и стратегические сессии, брызжут идеями и нестандартными подходами, но как только речь заходит о том, что выработанные решения надо претворять в жизнь, при озвучивании вопроса «Кто возьмет на себя ответственность за воплощение данного плана?» леса поднятых рук не наблюдается. У нас мало лидеров.

Отсутствие лидерства — системная проблема компаний по всему миру. А формирование корпоративной культуры, поощряющей и развивающей лидерство, — тема, достойная отдельной книги.

Если мы в начале пути, то что нам делать? В первую очередь сохранить то, что есть! У людей есть инициатива и лидерство — у кого-то больше, у кого-то меньше. Поэтому если систематически препятствовать проявлению лидерства, то люди перестанут его демонстрировать. Как мы можем препятствовать? На данный вопрос можно взглянуть шире. Например, не давать человеку возможности лидировать, то есть вести деятельность с использованием явных запретов. Или «отменить» лидерство неявно, например, сменив фокус и подкинув дополнительную работу. Здесь всплывают такие рассуждения: «Сотрудник хочет лидировать в какой-то активности. Скорее всего, из-за того что у него есть свободное время. Значит, ему можно еще подкинуть работы».

Понимая или даже предсказывая такое поведение руководства, люди перестают проявлять лидерство и инициативность. Они могут либо совсем прекратить драйвить инициативы, либо увести работу по лидированию инициатив в подполье. А подпольное лидерство слабое, так как не получает поддержки в управленческих кругах и существует лишь в рамках небольшого подразделения. То есть речь идет о локальной субоптимизации, которая не дает глобального результата.

В результате перечисленного мы получаем сотрудников, рабочим кредо которых становится: «Не высовывайся! Тебе все равно не дадут ничего сделать». Это ведет к отсутствию профессиональной гордости за свою работу и персональному выгоранию, которое автоматически закрепляется