

## ПІДІТЬ І ПОДИВІТЬСЯ НА ВАШУ РОБОТУ

### 1.

У 2016 році Карен Ріттер, заступниця директора середньої школи Іст Лейден (поблизу Чикаго), хотіла зрозуміти, як навчальний заклад може ліпше дбати про своїх учнів. Тому вона вирішила вдатися до чогось неординарного. У межах програми під назвою *Shadow a Student Challenge* («Поспостерігай за учнем»), створеної Школою дизайну на базі Стенфордського університету та дизайнерською фірмою *IDEO*, вона супроводжувала дев'ятикласника Алана протягом усього навчального дня.

Її день з Аланом розпочався з уроку фізичного виховання. Вона сміливо долала спринтерські дистанції в спортивному залі, поки учні витріщалися й посміхалися. Потім розпочався навчальний день. Вона сиділа поруч із ним у класі. Виконувала завдання, як і Алан. Відвідала їдальню («Обід дався важко», — дипломатично сказала вона).

Досвід Ріттер висвітлювався в новинному сюжеті *PBS\**, і перегляд відео про день Ріттер дещо

\* Американський суспільний мовник і телевізійна мережа. Є некомерційною організацією та найвідомішим провайдером освітніх телевізійних програм на громадських телеканалах у США.

нагадує спостереження за повільним здуванням повітряної кулі. Якоїсь миті журналіст запитує її, як вона почувається. «Я тримаюсь», — відповідає заступниця директора з натягнутою усмішкою. (А мова тіла свідчить: «Мені терпець уривається».)

Особливо виснажливим був урок алгебри для Алана. Через низькі оцінки з математики йому призначили збільшену кількість годин для усунення прогалин у знаннях. Камера зафіксувала, як Ріттер, наче справжня учениця, крадькома поглядає на годинник. Після довгого уроку пролунав дзвоник, але, на превеликий жаль Ріттер, це був дзвінок не для неї. Ще залишалося 30 хвилин. «Було вкрай важко сидіти там», — сказала вона.

За день до спостереження Ріттер попросили заповнити таблицю успішності, оцінивши школу за різними показниками. За «Сприятливе середовище» вона поставила школі найвищу оцінку. Потім, після дня спостереження, її попросили переглянути ці оцінки.

Оцінка за «Сприятливе середовище» залишилася найвищою: Ріттер була задоволена тим, що побачила. Але з інших чинників оцінки погіршилися. До цього дня вона оцінювала школу на четвірку за таким твердженням: «У цій школі учні активно навчаються, створюють щось, ставлять питання, відкривають для себе нове». Після дня, проведеного як учениця, її оцінка впала до трійки з мінусом.

Так само, з огляду на свіжі враження від виснажливих занять з алгебри, оцінка заступниці директора за «Активність учнів» знизилася з четвірки до трійки з плюсом.

Спостерігаючи за учнем, Ріттер виявила, що деякі з її інтуїтивних здогадів були цілком слушними. Школа справді створювала сприятливе середовище. Однак щодо інших аспектів її припущення виявилися далекими від істини.

	ДО	ПІСЛЯ
Сприятливе середовище	5	5
Активне навчання	4	3-
Активність учнів	4	4+

Ріттер замислилася, наприклад, про додаткові уроки з математики. «У нас немає доказів того, що це покращує навчання [учнів], — сказала вона. — Це лише робить їх нещаснішими». Для Алана подвоєні уроки витіснили його справжні інтереси. Він хотів відвідувати заняття з французької мови й автомобільної механіки, але не міг вивчати обидва предмети. (Інші учні мали змогу вибирати два факультативи.)

Метою Ріттер у спостереженні за учнем був пошук шляхів поліпшення якості навчання. День, проведений з Аланом, допоміг їй визначити дві потенційні точки впливу: (1) перегляд автоматичного розподілу учнів на додаткові уроки; і (2) заохочення вчителів до більшої інтерактивності в класі. Пізніше школа втілила в життя ці обидві ідеї: вчителі пройшли професійну підготовку щодо підвищення

залученості учнів, а школа змінила свою політику, щоб кожен учень міг відвідувати принаймні один факультатив. (Раніше деякі діти, які відвідували подвійний курс із читання та з математики, не мали жодного вибору в розкладі!)

У цьому розділі ми розглянемо п'ять методів виявлення точок впливу. Такий пошук потребує детективного підходу: інколи вони приховані — замасковані звичками або припущеннями. А час від часу (як ми побачимо на наступних сторінках) вони можуть бути цілком очевидними для будь-кого, хто придивиться. У будь-якому разі ми маємо шукати — і ми мусимо знати, де шукати. Інструменти, наведені в цьому розділі, дадуть нам п'ять незалежних способів пошуку.

Ми шукаємо заходи, які є водночас здійсненими та вартими зусиль. «Здійсненими» — тобто можливими в короткотерміновій перспективі. А «вартими зусиль» — тому що ми прагнемо зрушувати з місця не гальки, а валуни.

Перший метод пошуку точок впливу — це метод, який використовувала Ріттер, підхід, який Нельсон Репеннінг називає «Підіть і подивіться на роботу»\*. Репеннінг — професор Массачусетського технологічного інституту, який вивчає системну динаміку. Він сказав мені, що з усіх принципів, якими він ділився з керівниками та студентами

\* Фраза Репеннінга — це варіація відомої операційної концепції під назвою «go to the gemba» («відвідування гемба»), яка належить Тайїчі Оно, батькові-засновнику виробничої системи Toyota. Gemba походить від японського терміна, що означає «фактичне місце подій». — Прим. автора.

протягом багатьох років, найнадійнішим є такий: «Підіть і подивіться на роботу».

Отже, якщо ви директор школи, поспостерігайте день за одним з учнів. Якщо ви очолюєте завод, простежте за виробництвом від початку до кінця. Якщо ви консультант, складіть схему взаємодії з одним клієнтом.

«Піти й подивитися на роботу» — це те, що зробила команда пункту приймання посилок у госпіталі, коли почала перетворення: працівники простежували пакунки через усю систему — від вантажної платформи до кінцевого пункту призначення в госпіталі.

Один із керівників, дотримуючись вказівки Репеннінга спостерігати за роботою, виявив, що в його компанії є жінка, яка ретельно веде архів інженерної документації фірми. Вона витрачала багато часу на друк кольорових відбитків високої роздільної здатності та сортувала їх у кімнаті, повній картотек.

Але існувало цифрове сховище, яке автоматично архівувало ці файли. Воно існувало роками. І та бідолашна жінка про це не знала.

«Коли ви підете й подивитися на роботу, — пишуть Репеннінг і двоє його колег, Дон Кіффер і Тодд Астор, — і вас не збентежить те, що ви бачите, ви, ймовірно, дивитесь недостатньо уважно»\*.

\* Зауважте, що цей дух дослідження — щире бажання наблизитися до істини — лежить в основі «піти й подивитися на роботу». Це різко контрастує з поведінкою генерального директора, який здійснює відвідування фабрики чи офісу заради гарної картинки: «Я — освічений лідер, якому до вподоби спілкуватися з вами, простими людьми!». — Прим. автора.

Репеннінг, Кіффер та Майкл Моралес опублікували в журналі *MIT Sloan Management Review* показове дослідження. Моралес, президент фабрики з виготовлення гофрованих коробок у Панамі, хотів зрозуміти, чому їхні витрати паперу під час виробництва перевищували середні показники галузі. Тому він пішов подивитися на процес роботи. Автори дослідження розповіли, що сталося далі:

Майк залишив свій кабінет і відвідав фабрику, щоби подивитись, як просувається робота, й зрозуміти поточний стан справ. Він швидко помітив численні проблеми. Папір часто був надто широким, що призводило до додаткових утрат під час різання. Крім того, рулони паперу часто пошкоджувалися навантажувачами, які їх переміщували...

Мабуть, найвагомішим було те, що Майк зауважив зупинення головного гофроагрегату об 11:30 ранку. Припустивши, що це була незапланована зупинка, Майк поспішив до машини й дізнався, що вона зупиняється щодня під час обідньої перерви. Зупинка й перезапуск машини в обідній час не лише знижували продуктивність, але й збільшували ймовірність пошкодження паперу та виникнення механічних проблем. Цікаво, що обідня перерва виявилася заходом, запровадженим багато років тому у відповідь на нестабільність електропостачання — проблему, яку розв'язали вже давно.

Дослідження Моралеса виявило кілька очевидних точок впливу, що дають змогу зменшити кількість паперових відходів. За два місяці втрати

паперу скоротилися з 21 % до 15 %, завдяки чому вдалося заощадити п'ятдесят тисяч доларів.

Ваша перша реакція на цю історію може бути такою: «Ну, звісно, якщо ви робите щось очевидно безглузде/неправильне, то ви легко можете це виправити». Але будьте обережні. Репеннінг і Кіффер пишуть: «Ми виявили такі “очевидні” проблеми майже в кожній роботі, яку коли-небудь вивчали»...

Очевидні проблеми інколи є наслідком попередніх рішень, імпровізацій та обхідних шляхів. Візьмімо, наприклад, випадок із паперовою фабрикою. Як директор фабрики, ви зауважуєте, що в обідню пору живлення вашого гофроагрегату стає нестабільним. Це погано позначається на ефективності роботи, та й на самій машині. Тому ви запланували щоденне вимкнення, щоби зберегти обладнання. Це проактивний і мудрий підхід. Чудове короткотермінове рішення.

Але, звичайно, ви ніколи не отримаєте офіційного повідомлення від комунальної служби: «Усе гаразд!», тому щоденні вимкнення тривають. Тижні перетворюються на місяці, місяці — на роки, а звички — на усталені норми. Базове функціонування вашого підприємства залежить від такої кількості звичок, що зрештою ви перестаете виокремлювати їх, а вони разом стають «способом, за яким ми працюємо». Новому працівникові, який опановує роботу, пояснюють: «Щодня, в обідню перерву, ми зупиняємо гофроагрегат».

Отже, те, що видається «неефективним управлінням», часто є випадковим накопиченням застарілих звичок. І щоб почати виявляти й, зрештою, усувати ці накопичення, варто *піти й подивитися*