Следующий шаг 2-секундного Лина

Изгнать Небрежность

Как я полюбил точность пока работал в Японии



Пол А. Эйкерс

Изгнать Небрежность

Как я полюбил точность пока работал в Японии



Пол А. Эйкерс

FastCap Press
Copyright © 2019 by FastCap Press Все права защищены, включая право на любую перепечатку всей книги или её отдельных частей.

Пол Эйкерс: Voxer или WhatsApp (+13609413748)
электронная почта будет удалена

Написано Полом Эйкерсом
Напечатано в Октябре 2019 года
Выпущено в Соединённых Штатах Америки

***Лин* на любой вкус**

Вы можете прочитать книгу и для более полного представления посмотреть видеоролики на PaulAkers.net. А также послушать расширенную версию аудио-книги, в которую вошли дополнительные истории и новшества.

Посетите PaulAkers.net, чтобы посмотреть другие книги.

ОБРАЩЕНИЕ ПЕРЕВОДЧИКА



Почему я перевел эту книгу? Несколько лет назад я познакомился с Лин разработкой продукта. Меня это заинтриговало. Я прочитал много книг и посетил несколько тренингов. Это были великолепные книги и обучающие тренинги, но я чувствовал, что чего-то не хватает, какого-то стержня, чего-то фундаментального. Я стремился узнать больше и понять, чего же не хватало. Я нашел на YouTube канале Пола много видео применения Лин в производстве. Они были короткие, простые, но очень образовательные. Эти видео начали собирать кусочки информации в моей голове в одну картину, но этого было все-равно недостаточно. Мне нужно было окунуться в первоисточник и понять все изнутри. К счастью, в то время Пол организовывал свой двенадцатый удивительный тур по Японии. Тур выпадал на мой день рождения, и я подумал, что это будет хорошим подарком для меня. Я оказался прав. Это был потрясающий подарок.

Был конец мая, и я сидел в самолете и летел к месту рождения Лин. На нашей первой встрече за ужином Пол напомнил всем, что впереди нас ждут три 12-ти часовых, но очень продуктивных дня. Лично для меня эти дни были самыми быстрыми днями в моей жизни. Я хотел большего, и единственное, что я мог сделать, так это открыть глаза пошире и сделать уши больше. Тур был исключительным, начиная с очень информативного пошагового видео о том, как добраться из аэропорта в отель, не зная ни одного японского слова. Я чувствовал Лин повсюду: в зале для завтраков, на туристическом автобусе, остановках для отдыха и, конечно, на рабочих фабриках и в учебном центре.



Там то я и понял основы Лин. Секрет Лина состоял не в инструментах или технике, которыми пользуются японцы; секрет заключался в их сознании и мышлении. Для японцев Лин это постоянное путешествие, а не конечная станция. Я много раз слышал: “Японцы много работают. Японцы работают как роботы”. Это правда. Но что более важно, они работают очень умно постоянно улучшая, то что было уже улучшено бесконечное количество раз. И именно их образ мышления позволяет им достичь таких феноменальных результатов в качестве продукта и эффективности производства.

Эта книга рассказывается о том, что такое Лин мышление, как начать думать используя его, и как сделать Лин мышление частью вашей жизни. В этой книге вы не найдете трюки и техники применения Лин на производстве. Но вы найдете нечто большее. Вы найдете свой Лин путь так же, как я нашел свой. Этой книгой стоит поделиться со всеми, кто хочет понять основы Лин. Вот почему я перевел ее.

Александр Тесенков

ОБРАЩЕНИЕ АВТОРА

Когда я писал эту книгу, я очень хотел, чтобы мое изложение было как можно более простым, чтобы для моих читателей не составило никакого труда ее понять. В конце каждого раздела я включал маленькое резюме, которое обобщает мои мысли в одну простую строку.

Например, в моей первой книге, 2-секундный Лин, моя цель состояла в том, чтобы научить читателя “видеть потери и исправить то, что их раздражает.” Во второй книге “Lean Health” моей целью было научить читателя "обращаться со своим телом, как если бы они обращались с собственным Ferrari.” В моей третьей книге “Lean Travel” моей целью было научить моего читателя “путешествовать налегке и наслаждаться путешествием”. В моей четвертой книге “Lean Life” моей целью было научить моего читателя “познавать себя”.

В этой же книге моя задача состоит в том, чтобы научить вас “любить точность.”

1) На первом шаге главной задачей для нас будет понять насколько мы небрежны.
2) На втором шаге мы должны научиться изгонять небрежность из нашей жизни.
3) И на последнем шаге мы должны научиться любить точность, от которой мы получим огромное удовольствие и достаток в нашей жизни.

Как же мы сможем этого достичь? Мы глубоко погрузимся в основы японской культуры и узнаем почему они так глубоко уважают людей и ресурсы. Мы также рассмотрим их одержимость выживанием и то, как у них появились “большие глаза и большие уши”. Почему они никогда не удовлетворены и постоянно все улучшают? Я хочу, чтобы у вас был момент внезапного просветления (悟り), который откроет новую перспективу этой удивительной культуры. Для японцев:

ТОЧНОСТЬ ведет к **КАЧЕСТВУ**
КАЧЕСТВО ведет к **ДОВЕРИЮ**
ДОВЕРИЕ ведет к **ВЫЖИВАНИЮ**

Для меня прозрение “изгнать небрежность и полюбить точность” стало одним из самых важных путешествий в моей жизни. Я постоянно искал свою небрежность и использовал японское мышление, чтобы превратить мою жизнь в новое бескомпромиссное и ее неустанное преследование (こだわり). Я надеюсь и молюсь о том, чтобы эта книга помогла Вам начать такое же бескомпромиссное преследование небрежности в вашей жизни.

Напоминание



А вы хотели бы полюбить точность?





для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

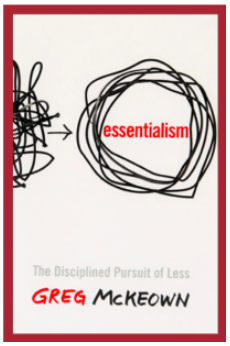
ありがとうございました

Благодарность

Книга не пишется сама собой. Это очень основательный процесс и тяжелый труд в который вовлечены много людей. И здесь я хочу поблагодарить всех тех кто помогал мне при создании этой книги.



Компанию Apple, за разработку голосовых и текстовых функций. Вся эта книга была продиктована с помощью Apple iPhone и Macbook Air. После завершения каждой главы, я прослушивал надиктованное, используя функцию преобразования текста в речь. Эти две функции полностью изменили мой подход и сделали написание этой книги намного проще.



Грега Мак-Кауна, за написание книги Эссенциализм. Прочитав эту книгу, я стал записывать все необходимые вещи, которые мне нужно делать каждый день, чтобы чувствовать себя успешным и реализованным. Одним из которых было написание всего несколько слов этой книги. Эта простая, не подлежащая обсуждению, низкоуровневая привычка позволила мне закончить эту книгу в рекордно короткие сроки. У меня никогда не было времени, чтобы закончить целую главу за один день. Но каждый день по чуть-чуть и груз сдвинут с места, и в итоге книга была закончена. Я выражаю огромную благодарность и признательность



Моей жене, Линн, за редактирование этой книги. Наряду с редактированием каждой главы она давала мне бесценные советы о том, как можно улучшить книгу.

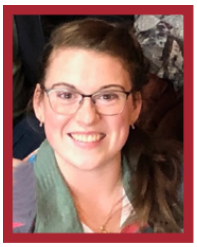


Моей дочери Андре, которая разобрала мою обширную библиотеку фотографий, выбрала и организовала их для окончательного макета в этой книге.



Мами Такеда, которая не только является моей правой рукой в организации японских учебных миссий, но также она является моим ментором в понимании японской культуры мышления. Мами Сан не только пришла к выводу, что книга достойна перевода на японский язык, но так же и перевела ее с большой тщательностью и точностью, что помогло выпускать ее одновременно на

японском и английском языках. Какое достижение, какая жертва!



Джейм Симпсон, великолепному графическому дизайнеру, который работает в FastCap. Она сверстала четыре из пяти моих книг, проделав потрясающую работу, при этом продолжая улучшать процессы, и все это она делала с восхитительной улыбкой на лице.



Лори Терли, моей помощнице, которая помогает мне во всем, от организации миссий по изучению Японии до управления моими социальными сетями и время от времени шлепает меня по голове. Лори вносит последние изменения после того, как макеты книг завершены,. Лори ищет самые маленькие неточности, чтобы мои книги были настолько совершенны, насколько это возможно с человеческой точки зрения.



Грегу Оттерхолту, который терпеливо и эффективно записал все пять моих аудиокниг. Мне понравилось работать с ним, и я многому у него научился. Его трудолюбие и усердие в создании аудиоверсий для людей во всем мире абсолютно бесценны.

И наконец, я выражаю огромную благодарность всем моим замечательным друзьям и коллегам в Японии. Они так много рассказали мне о своей стране за последние два десятилетия. У меня сложились длительные и теплые дружеские отношения со многими японцами. Большинство из них просто улыбаются мне и думают, что я сумасшедший, но это даже делает это веселее. Они говорят: “Пол Сан, ты такой страстный” и улыбаясь мне своими большими улыбками. Этой книги просто не было бы без их терпения и щедрости, поскольку они мои проводники в этом путешествие открытий и преобразований.



ありがとうございました

Благодарность

для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ОБРАЩЕНИЕ ПЕРЕВОДЧИКА 4
ОБРАЩЕНИЕ АВТОРА 5
Благодарность (ありがとうございました) 7
ГЛАВА 1: なんで - почему 11
ГЛАВА 2: Не критикуй 14
ГЛАВА 3: Моя история 17
ГЛАВА 4: Обучение в Японии 23
ГЛАВА 5: Я очень небрежен 29
ГЛАВА 6: Качество 33
ГЛАВА 7: Мои три любимые вещи 39
ГЛАВА 8: Координация 44
ГЛАВА 9: Большие глаза и уши 48
ГЛАВА 10: Большие близнецы 53
ГЛАВА 11: Уникально японский 61
ГЛАВА 12: Рисовая культура 68
ГЛАВА 13: Мое любимое слово 76
ГЛАВА 14: Заключение 81

Используйте QR код в конце каждой главы, чтобы получить доступ к дополнительной информации

для дополнительных материалов к этой книге нажмите здесь



ГЛАВА 1

なんで - *почему*

なんで в переводе с японского означает почему. Почему я написал эту книгу? Прежде всего, я хотел углубить свое собственное понимание того, как живут японцы. Меня очень привлекла идея обобщения моего 18 летнего обучения японской культуры производства в одной книге. Если я пойму, почему японцы делают то, что они делают, мне будет легче принять их необычное мышление. Чем больше времени я трачу на размышления и написания на эту тему, тем более успешно я могу реализовать их глубокие идеи в своей жизни. Эта книга - отличный долгосрочный проект, который позволяет мне постоянно пересматривать идеи, чтобы убедиться, что они полностью пронизывают мое мышление. У Toyota есть один баннер, который висит на их фабриках. Возможно, это самый простой и глубокой из всех, что я когда-либо видел, "Хорошее мышление, хорошие продукты". Ключ к размышлению!

















Я люблю делиться своей историей о моем Лин путешествии. Вдохновлять и влиять на людей во всем мире адоставляет мне огромную радость.

Во-вторых, когда я разговариваю с людьми о Лин я вижу как сильно это воздействует на них и как глубина моего понимания Лин может напрямую повлиять на радость людей, которую они испытывают в Лин путешествии. Если я смогу ясно и просто показать людям все, чему я научился, тем быстрее они начнут применять это необычное мышление в повседневной жизни и работе.

Наконец, это просто для моего удовольствия. Мне нравится японский образ мышления, и мне доставляет огромное удовольствие когда я в него полностью погружаюсь. Я очень много работал, чтобы создать японский сад у себя дома. Каждый раз, когда я прохожу по нему, я чувствую радость и счастье. Эта книга для меня прогулка по моему японскому саду понимания хорошего мышления.



Относись внимательно к деталям.

Зачем вам читать эту книгу? Если вы заинтересованы в изучении одной из самых сложных и продуманных культур в современной истории, эта книга может вас заинтересовать. Если вы окажетесь в ситуации ограниченных ресурсов, и захотите найти путь вперед и превалировать, несмотря на свои ограничения, эта книга может дать бесценную информацию о том, как именно японцы сделали это. Если вы хотите узнать о культуре, которая развалилась драматически, а затем извлекла уроки из своих ошибок, эта книга может быть вам интересна. Японцы преодолели огромные невзгоды, как навязанные им самим, так и от внешних условий, но в то же время создали одну из самых замечательных культур в мире. Как они это сделали? Эта книга даст вам мое понимание того, как они это сделали и как я применил их мышление в своей жизни и работе.

Я написал эту книгу для:
Обобщения моих знаний.
Чтобы испытать истинное наслаждение, которое приходит с просветлением.
Сказать спасибо японской культуре за все то, чему она меня научила.

Напоминание

Абсолютное счастье



для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ГЛАВА 2
Не критикуй

Не поймите меня неправильно, есть время когда необходимо быть критичным, я всегда применяю критическое мышление. Самым важным, что я узнал за четыре года обучения в колледже, было то, как мыслить критически. Но эта книга будет для вас полностью бесполезна, если вы попытаетесь указывать только на проблемы и недостатки японцев.



Будь зеленым, а не критикующим учеником

Когда в 2000 году я впервые попал в Японию мой учитель (先生) Брад сказал мне: “Не критикуй”. Брэд очень хорошо понимал, почему так важно не критиковать. Он вырос в Японии и, несмотря на все его старания, когда он был англо-говорящим, он говорил и думал, как японцы. Он знал недостатки японской культуры, и они неоднократно его расстраивали. Но он предупредил меня, что если я буду обращать внимание на недостатки, на то что мы делаем лучше чем японцы, я обязательно пропущу все то что они делают лучше нас. Эта поездка заключалась в том, чтобы учиться и использовать их умные принципы в нашей повседневной жизни. Эта книга о положительных моментах, которые японская культура предлагаем нам. Действительно, моя жизнь стала значительно лучше благодаря этим принципам и понятиям. Мне страшно подумать, как бы выглядела моя жизнь, если бы меня ослепил дух критицизма. Совет Брэда для меня был самым важным, который когда-либо мог получить молодой студент японской культуры. Я встречал много людей, которые критически относятся к Японии и японской культуре. Они пропустили все главные и прекрасные аспекты и достижения этих удивительных людей. Но я также прочитал много книг тех, кто был загипнотизирован японцами. Фил Найт, основатель Nike, назвал свою первую поездку в Японию одним из самых удивительных событий. Стив Джобс был одним из тех, кто понимал необычную японскую культуру и их образ мышления.



Будь благодарен людям, у которых ты учился

Это моя точка зрения. Она не всегда позитивна, но по большей части это было не что иное, как полезный опыт обучения и глубокого понимания. Я пишу эту книгу с глубокой благодарностью, с той же благодарностью, которую я испытываю к моим родителям, которые проделали необычайную работу, обучая и воспитывая меня с очень скромными возможностями. Были ли мои родители идеальными? Абсолютно нет. Делали ли они ошибки? Конечно. Что я делаю, я учусь на этих ошибках,

чтобы никогда не повторять их. И я безмерно благодарен своим родителям за все те усилия, которые они приложили, чтобы вырастить меня и моего брата.



Почему они делают то что они делают.

Лучше всего стремиться понять, а не быть понятым. Не смотрите на Японию с помощью фильтра того, как вы сделаете то что делают они. Вместо этого старайтесь понять, почему они делают это именно так, а не иначе.

Во время моей четвертой поездки в Японию Норман Бодек, лидер поездки, сказал то, что я никогда не забуду. Это немного грубо, так что прости меня, но смысл силен. После Второй мировой войны японцы успешно научились у американцев строить мощную производственную экономику. В значительной степени они копировали то, что делали американцы, а затем в типичной японской манере они все улучшали. Мало того, что они все улучшили, но они нашли способ постоянно поддерживать эти улучшения, точно так же, как эффективно они поддерживают свою культуру и свои традиции. Норман внушал нам, что мы должны впитывать японскую культуру, как мы впитывали молоко нашей матери. Нам нужно учиться у них, потому что они были так проницательны когда учились у нас.





Норман Бодек:
“Мы должны учиться у японцев”

Во время недавней поездки во Вьетнам я наблюдал, как корова-мама шла по полю, а ее теленок следовал за ней сзади. Теленок двигался из стороны в сторону, пытаясь попить молока. У коровы было много молока, но маленькому теленку пришлось потрудиться, чтобы добраться до него. Для меня такой кормящей коровой является Япония, наполненная огромным количеством молока, но нам надо потрудиться, чтобы напиться и сделать наше тело сильным. Конечно, Япония не идеальна, но у нее есть удивительное питание, которым она может поделиться с нами. Я тот маленький теленок. Я двигаюсь вперед и назад, пытаясь как можно больше учиться. Вопрос в том, кто Вы? Являетесь ли Вы скромным маленьким теленком, бегающим взад-вперед,



Кто ты?

пытающимся лихорадочно пить всю эту японскую мудрость и культуру?

Напоминание

Будь теленком ищущем вымя.
Будь губкой готовой
впитывать.
Не критикуй

для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ГЛАВА 3
Моя история

В 2000 году двое молодых людей приехавших из Японии помогли мне наладить и изменить производственные процессы в FastCap, и навсегда изменить мою жизнь. В моей первой книге “2-секундный Лин” я подробно рассказал о том, что произошло. По сути, они сказали мне, что я был невежественен в организации производственных процессов.



Учеба у японцев изменила мою жизнь навсегда

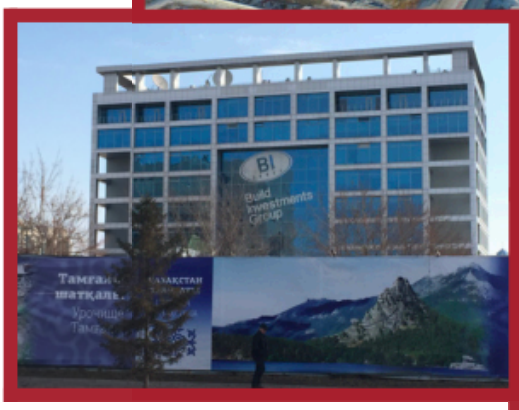
Именно тогда они начали внедрять систему производства Toyota на FastCap и учить меня концепциям бережливого производства. Результаты были потрясающими. В результате оптимизации мы сокращали производственные процессы с 45 то 5 минут. А через пару месяцев они пригласили меня в мой первый образовательный тур по Японии. Эта поездка изменила всю мою жизнь! В течение следующих 10 лет я возвращался в Японию еще два раза, чтобы больше узнать и глубже понять образ мышления японцев. Теперь давайте перенесемся в 2015 год, когда эта история действительно становится интересной.

Я сидел на пляже в Коста-Рике и отвечал на мои электронные письма, когда меня привлек заголовок одного письма: “Выступление в Казахстане”. Моя первая мысль: "Где, черт возьми, находится этот Казахстан?”. Продолжая читать, я стал понимать, что меня просят приехать в Казахстан, чтобы рассказать о 2-секундном Лине. BI Group является крупнейшей строительной компанией в Казахстане. Компания строит в различных областях, начиная от жилищного строительства, строительства дорог и мостов, и заканчивая нефтеперерабатывающими заводами. Перспектива заинтриговала меня. И вот я уже разговариваю по видеоконференции с одним из директоров Метином и его ассистентом Ольгой.



И вот, всего через пару месяцев, в разгар зимы, я приземлился в Казахстане, чтобы начать четырехлетний путь обучения Лин. Спустя три года я узнал увлекательную историю. BI Group







первоначально пригласила Джима Коллинза, автора книги “Good to Great”, выступить на их ежегодной конференции для руководителей. Джим согласился выступить, но возник конфликт, и ему пришлось отменить. Под давлением времени и необходимостью найти основного докладчика, Метин начал просматривать YouTube, ища кого-то, кто мог бы говорить об операционной эффективности и бережливом производстве. Он наткнулся на некоторые из моих видео и сказал: “Как насчет этого сумасшедшего парня?” Несколько писем взад-вперед и следующее, что вы знаете, я делал презентацию вместо Джима Коллинза. Когда вы думаете обо всех поворотах, связанных с созданием этой книги, это действительно замечательно. Бережливое мышление привело меня в самое захватывающее и чудесное путешествие и позволило мне познакомиться с неординарными людьми. Бережливое мышление привело меня в самое захватывающее и чудесное путешествие и позволило мне познакомиться с неординарными людьми. BI Group быстро растущая компания, созданная Айдыном Рахимбаевым, 45-летним инженером. кто не видит ни каких преград перед собой. Научиться видеть потери неэффективного производства - одна из моих самых больших способностей, и BI Group остро нуждалась в мышлении Lean и в обучении видеть это потери. Потери от неэффективного производства были повсюду, и было трудно понять, с чего начать. Например, я приехал в Астану в 5 часов утра, и когда меня забрали из аэропорта, водитель, как оказалось, не знал, что со мной делать, куда меня везти. Около 45 минут я сидел в припаркованной машине в морозных условиях пока водитель звонил и уточнял детали. Наконец он вернулся и мы поехали. Мы все ехали и ехали, а снег становился все глубже и глубже. Там не было ничего, кроме белых снежных полей. Других автомобилей не было, и я был уверен, что мой конец уже близок и я встречу его в одном из этих

Тогда я и не подозревал куда меня привет мой 4-х летний путь с BI Group, путь полный изучения и постоянного роста







Айдын и Пол





бесконечных сугробов. Примерно через два часа мы

Так начинался Лин тур для BI Group

останавливаемся, чтобы пойти в туалет на заброшенной заправочной станции. Я оправился за заправкой в сугробе и вернулся в машину, после чего мы продолжили наш путь. После трех с половиной часовой поездки мы наконец-то добрались до прекрасного курорта на озере. Конечно, все было белым, и я был уверен, что мы в Сибири. Следующие 10-15 минут прошли относительно хорошо. Я зарегистрировался и пошел в свою комнату. Я был в дороге более 36 часов, устал и ужасно хотел спать. Я снял одежду, подключил телефон и лег на кровать. Внезапно я услышал стук в мою дверь. Я вскочил в полу-бреду и в нижнем белье натыкаюсь на все на своем пути пошел открывать. Распахнув дверь, я увидел Ольгу и другую женщину. Они крепко пожимали мне руки и говорили, что они очень счастливы, видеть меня в Казахстане. Там я был приглашенным докладчиком из Америки, и они пытались произвести на меня самое лучшее впечатление и им это удалось сделать на отлично. “О, черт возьми!” воскликнула Ольга. Она сказала мне, что я был не в том месте, и мне нужно было вернуться в Астану, столицу, где я приземлился ранее. Там меня ждала другая группа людей, с которыми я должен поехать и осмотреть их строительные площадки на местах. Я ушам своим не мог поверить. “Что мне делать со всеми своими вещами”, - спросил я? Она сказала не беспокоиться об этом и просто оставить все в комнате. Она сказала, чтобы я взял с собой то, что мне было необходимо на одну ночь, а завтра водитель привезет меня обратно. Будучи человеком, который видит потери повсюду, я думал о горах производственной неэффективности и потерях, свидетелем которых я только что стал, не говоря уже о том, что будет происходить в течение следующих трех с



Туалет позади заброшенной заправки



Я был поражён небрежностью окружавшей меня

половиной часов, и не говоря о дорогом гостиничном номере, который опустеет и всем останется только мой чемодан и кое-что из одежды. “Хорошо", - сказал я и полусонный, пошел к ожидающей меня машине. Мы поехали обратно через “Сибирь”, периодически останавливаясь на еще более заброшенных заправках.

Когда во второй половине дня я добрался до столицы, меня доставили на первую строительную площадку. Я не мог поверить в то, что я там увидел. Рабочие в грязи до колен и грузовики, которые едут по грязевым болотам, как будто они были школьниками, соревнующимися кто из них сможет устроить большой беспорядок. Все это происходило во время строительства высотного дома. Я был в шоке. Мы посетили несколько рабочих мест, и на одной из строительных площадок водителю пришлось подвезти меня прямо к входной двери рабочего офиса, чтобы я мог прыгнуть из машины в офис, иначе я мог просто утонуть из-за такого огромного количества воды повсюду. После того, как меня высадили в отеле, я наконец-то мог уснуть после 48 часового рабочего дня.

На следующее утро мы отправились обратно на снежный курорт, где я встретился со 100 топ-менеджерами, на которой в течение 8 часов а презентовал им производство без потерь. Так начался Лин-тур для BI Group. Во время моего разговора я спросил руководителей, почему вся грязь и вода на их рабочих местах! Я сказал им, что думаю, что они строители дорог, и разве они не могут построить дорогу, которая сливается правильно, так что все не работают в грязи? Они смотрели на меня ошеломленно, что я буду таким прямым, но затем легкая улыбка появилась на многих их лицах, потому что они знали грехи своих путей. Затем я объяснил, что им не нужно заглядывать слишком далеко, чтобы увидеть отходы. Все, что им нужно было сделать, это посмотреть, как они встретили меня в аэропорту. Они отвезли меня на ненужную 7-часовую прогулку в "Сибирь" и обратно из-за отсутствия связи. Когда меня представили, чтобы поговорить, один из лидеров сказал, что они пригласили меня учить их о расточительстве, но поинтересовался, действительно ли они считают необходимым дать мне инструменты, чтобы бить их по голове. Честно говоря, это был идеальный ответ от высшего лидера: смирение и не всегда ответы на все вопросы. Во время нашего разговора я спросил руководителей, почему так много грязи на строительных площадках! Я сказал им, что они строители дорог, и разве они не могут построить дорогу, правильный слив, чтобы рабочие не работали в грязи? Они были ошеломлены моими словами. Они не ожидали, что я буду настолько прямолинеен в своих высказываниях, но постепенно легкая улыбка стала появляться на их лицах, они прекрасно знали о все своих грехах. Затем я объяснил, что им не нужно смотреть слишком далеко, чтобы увидеть их потери. Все, что им нужно было сделать, это посмотреть, как они встретили меня в аэропорту. Они

отвезли меня на ненужную 7-часовую прогулку в "Сибирь" и обратно из-за отсутствия связи. Когда меня представили, перед началом моего выступления, один из лидеров сказал, что они пригласили меня учить их о расточительстве, но он не подозревал, что даст мне “палку”, чтобы бить их по голове.

Я спрашиваю аудиторию про грязь на строй площадках



BI Group начала улучшать процессы и даже улучшала мою модель 2-секундного Лина в короткие сроки. Вместо того, чтобы снимать видео и размещать их на YouTube, Айдын решил разбить компанию на групповые чаты из 100 человек и использовать WhatsApp. Таким образом, каждое подразделение может публиковать свои видео до и после улучшения в чате, что позволило им быстро и легко передавать информацию. Это было гениально. Тогда я понял, как этот парень смог построить самую большую строительную компанию в стране!



Айдын улучшил мой подход и адаптировал его для работы в своей компании

После моей второй поездки в Казахстан меня попросили организовать тур по Японии, чтобы научить топ-менеджеров тому, как японцы думают. До этого момента я никогда не организовывал и не возглавлял учебные поездки в Японию. На тот момент я посетил Японии только шесть раз, но получил огромный опыт, который изменил все мою жизнь. В типичной манере BI Group меня попросили организовать эту учебную миссию в четырех недельный срок. Это казалось невозможным, но я как-то справился. Затем Айдын спросил меня, должен ли он присутствовать.

Мы должны помнить, кто такой Айдын. Он управляет компанией стоящей миллиарды долларов, и его время очень дорого. Он не может позволить себе тратить ни секунды. Я ответил Айдыну, что поездка будет для него либо пустая трата денег, либо самая важная неделя в его жизни! Четыре недели спустя восемнадцать высших руководителей BI Group, включая Айдына, высадились в Японии, и эта неделя изменила их жизнь.



Напоминание

Видите ли Вы потери везде?





для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ГЛАВА 4
Обучение в Японии

Таким образом, в августе 2016 года после 4 недель интенсивного планирования высшие руководители BI Group прилетели в Японию. Мы проехали страну от Нагоя до Кюсю с целью получить подробно изучить производственную систему Toyota (Toyota production system TPS) и их ее поставщиков второго уровня. Я пригласил выступить в качестве экспертов г-на Амезаву, бывшего президента и генерального директора Toyota Motor Manufacturing Кентукки и вице-президента Lexus, а также Тадахиро Каваду, президента Kawada Industries, одного из крупнейших мостостроителей в Азии. Кроме того, я попросил Вену Сринивасана, председателя TVS Group, прилететь из Индии на один час, чтобы поговорить с нашей группой о его 30-летнем путешествии по Лин. Я сделал все возможное, чтобы оставить неизгладимое впечатление на исполнительную команду BI Group. Излишне говорить, что все прошло лучше, чем планировалось и команда осталась под глубоким впечатлением.









Лин тур произвел глубокое впечатление на BI Group

После трех дней путешествий и увидев ошеломляющие примеры японского совершенства и точности, Айдын сел рядом со мной в автобус и сказал с глубоким казахским акцентом: "Пол, Пол, Пол, мне нужно, чтобы Вы подготовили тренировку для 150 моих высших руководителей. Я хочу отправлять 17 из них каждую неделю в Японию, чтобы они все смогли увидеть то, что увидели мы". Потрясающе! Моя голова начала кружиться. Для меня это была не только прекрасная возможность расти и учиться, но также это была огромная ответственность. Я просто не мог привести в Японию столько высокооплачиваемого руководящего состава компании и не оказать существенного влияния. Айдын также хотел, чтобы я сделал это за небольшую часть стоимости традиционной поездки и уложился все в три дня. Риск провала был огромен. Давление продолжало нарастать, но в хорошем японском стиле я просто сказал, что сделаю это, хотя я и не знал, как я это сделаю. Таким образом, в моей жизни произошел резкий сдвиг в приоритетах, и я начал усиленно работать над учебной миссией по бережливой Японии.



"Прежде чем сказать что-либо, скажи я могу это сделать"
- Таичи Оно

Каждая учебная поездка в Японию, становиться лучше и лучше. Я провел четыре тура подряд, а затем сделал перерыв, а потом вернулся и провел еще несколько туров. Каждую неделю мы тщательно анализировали и внедряли предложенные улучшения из предыдущей недели. Это привело к тому, что тур стал более эффективным, веселым и качественным. Учебные туры в Японию были посвящены изучению концепций Лин, но сами они были совсем не Лин в том плане, как они были организованы. Мы не применяли то, чему учили других. Я был полон решимости изменить это. Нам нужно было совершить чудо - вдвое больше информации за половину стоимости.

Позвольте мне сделать небольшой шаг назад в моем повествовании и немного рассказать о моих собственных путешествиях по Японии. В январе 2015 года мне позвонил Норман Бодек. Нормана часто называют отцом Лин в Соединенных Штатах. В 1970-х и 1980-х годах Норман проникся тем, как японцы работают, и начал переводить некоторые классические произведения Таичи Оно и Шигео Шинго. Норман построил очень успешную многомиллионную компанию, основанную на переводе классики японского мышления и производства и популяризации этих концепций у американских руководителей компаний. Норман спросил меня, не хочу ли я поехать с ним в Японию на учебу. Не колеблясь ни секунды, я сказал да. Я был очень взволнован возвращением в Японию. Ранее я участвовал в трех поездках по Японию с Брэдом Шмидтом, моим первым учителем (先生 *сэнсей*). Все три поездки оказали глубокое влияние на то, как я стал думать и вести свой бизнес. Единственное отличие теперь заключалось в том, что вместо того, чтобы быть участником, я был своего рода со-лидером.



Мой друг Бочек Норман, перевел огромное количество классических произведений о Лин

В то время Норману было за 80, и у него не было такого количества последователей, которое было когда он был моложе. Не так много людей, хотели поехать в образовательную поездку по

Японии. Но у меня были серьезные последователи после публикации моей первой книги “2-секундный Лин”. Как только я рассказал об этом своим друзьям и подписчикам, поездка была забронирована более чем на 30 человек за одну неделю, и я определенно был полон решимости сделать поездку экстраординарной. На протяжении следующих нескольких месяцев мы с Норманом обсуждали спикеров и места посещений. Я продолжал добиваться все больших и больших посещений на местах. Норман был настолько любезен, насколько мог, но он определенно не привык работать с кем-то таким настойчивым и требовательным как я. В конце концов я был очень доволен поездкой, которую мы с Норманом организовали.

Это было время шоу, и мы все приземлились в Японии. Я никогда не забуду первый день, когда мы все встретились в конференц-зале, и Норман спросил нас: “Что такое Япония?” Никто включая меня не дал правильного ответа. Тогда Норман сам ответил на свой вопрос: “Качество! Япония - это качество. Они живут и дышат им.” Это откровение должно было задать необходимый тон для всех нас на все следующую неделю образовательного путешествия. Вдобавок к моей первой встрече с господином Амезавой, на меня произвели огромное впечатление многие другие вещи. К окончанию этой поездки, я составил длинный подробный список. всего, что нужно улучшить. Не поймите меня неправильно, мы все многому научились! Просто было так много вещей, которые можно и нужно было усовершенствовать. Норман, был готов сделать улучшения, но он не был так одержим ими, как я.



Путешествие с Джоном Шуком позволило мне понять, у нас горы всевозможных потерь.

Буквально через месяц я получил еще одно приглашение поехать в Японию с Джоном Шуком и членами YPO. Эта поездка также была очень информативной, но очень дорогой (около 12 тыс. долларов). Я был полон решимости выяснить, почему она стоит так дорого и, конечно, когда я посмотрел и проанализировал ее, было несложно понять, что там горы “производственных” потерь.

Через несколько месяцев Норман позвонил мне и сказал, что хочет совершить еще одну поездку, потому что первая поездка была очень успешной. Так что в этот раз у меня была возможность внести некоторые существенные улучшения. Поскольку мое имя было официально включено в повестку дня, я стал по настоящему требовательным. Как результат эта поездка так же прошла











Идем сразу на рабочее место (現場 гемба)

успешно, а мы внесли существенные улучшения, но это все это не было так хорошо как мне того хотелось.



Наконец, во время первой поездки BI Group я полностью контролировал ситуацию и получил возможность сделать все как считал нужным. Одна вещь, которая казалась очевидной и была отличным поводом для улучшения, было то, что мы проводили слишком много времени в автобусе без какой либо пользы. Если нам везло, мы посещали два места в день. Это казалось очень низким результатом, если учесть, сколько денег и времени было потрачено на то, чтобы привезти лидеров со всего мира в Японию. Я был полон решимости увеличить количество мест которые мы должны посетить как минимум до трех в день. Я нацелился уничтожить две огромные потери в нашей образовательной производительности. Во-первых, время в пути. Я пытался планировать места расположенные в центральных районах. Во-вторых, когда мы добирались до места, японские лидеры обычно приводили нас в свой конференц-зал примерно на 45 минут давали нам обзорную информацию. Я мог легко сообщить эту информацию во время поездки в автобусе, поэтому, когда мы добирались до завода, мы сразу могли пойти прямо в цех, чтобы увидеть в подробностях как они организовывали свою работу на местах. Оба эти изменения улучшили качество и сократили продолжительность туров. Несомненно, мы гладили кошку против шерсти, потому что японские компании не привыкли вести бизнес таким образом.





Я пытался улучшить две вещи: уменьшить время в пути и время между автобусом и производством.

В конце концов они поняли мои доводы, и вскоре все были в курсе изменений. На самом деле им это очень понравилось. В основном, мы сразу шли к реальному месту работы (現場 *гемба*).

Точно так же, как одно-минутная смена оснастки и штампов (Single Minute Exchange of Dies SMED), мы делали все подготовительные работы в автобусе, поэтому, когда мы все были на производстве, мы получали дополнительную информацию и не ждали “людей, которые подключают шланги и разогревают наши штампы”.

Так же было и много других вещей, которые я реализовал, и которые действительно имели большое значение. Я подумал, почему наше учебное путешествие не может быть сосредоточено вокруг одного города? Конечно, было достаточно поставщиков второго уровня и соответствующих компаний, у которых мы могли бы поучиться, не колеся по всей стране в течение недели? Сосредоточив всю Японскую учебную миссию в Нагое и Тойота-Сити, мы смогли значительно сократить время в пути и увеличить его содержание. Кроме того, Норман Бодек предложил мне концепцию превращения автобуса в туристический университет. Его импровизированные беседы в автобусе были очень проницательными, но я подумал, что было бы лучше, если бы мы разработали конкретную учебную программу, которую мы пройдем в течение недели. Это будет гарантировать, что каждый участник получит отличную информацию. Это был огромный объем работы, но я разработал (и продолжаю дорабатывать) более 30 различных докладов, которые я даю в течение недели. Это как пить из пожарного шланга. У меня были люди, которые говорили мне, что узнали так много, что это было равносильно получению MBA. Мы не тратили попусту ни секунды.







Места для отдыха в Японии просто потрясающие.

Даже остановки в туалет были продуманы так, чтобы учиться японскому совершенству. Остановки в Японии - это не что иное, как цифровые индикаторы трафика и цифровые индикаторы доступности и удобств каждого киоска. Мы использовали каждую остановку как возможность учить визуальному контролю и уважению к людям.

По окончании моей 10-ой учебной поездки в Японию, я понял, что разработал платформу мирового уровня. Я подумал, что было бы безрассудно терять все эти усилия и знания, поэтому я дал клич - если вы хотите поехать со мной в Японию, вы можете сделать это всего за 4800 долларов за четыре дня.

В настоящее время я провожу приблизительно шесть миссий по изучению Японии в год. Само собой разумеется, я никогда не удовлетворен и никогда не буду, потому что чувство постоянного усовершенствования (改善 *кайзен*) теперь находится в моей ДНК. Каждая учебная миссия



становится лучше, чем предыдущая. Мы составили очень детальный опрос, который позволяет участникам оценить все - от кровати в отеле до каждой беседы и каждого места которое мы посетили. В последний день, прежде чем выйти из автобуса, мы отправляем команде ссылку на этот опрос (используя Survey Monkey). Всего за несколько минут ответы обрабатываются и мы получаем результат. Благодаря ему мы могли “улучшать улучшения для дальнейших улучшений". Это позволяет нам сразу увидеть, что сработало, а что нет. Через несколько дней мы начинаем следующую учебную миссию, включающую все новые улучшения.



“улучшать улучшения для дальнейших улучшений”
- Таичи Оно

В первый день я всем говорю, что это не учебная поездка о Лин, а Лин учебная поездка. Мы практикуем Лин. Мы учимся быть пунктуальными. Мы учимся быть уважительными. Мы будем вдумчивыми во всем включая, как мы покидаем автобус и каждое место, которое мы посетили. Мы практикуем Лин в течение всей поездки, поэтому к концу недели наша жизнь меняется, и наши мысли преобразуются.

Напоминание

Жизнь предоставляет удивительные возможности тому, кот одержим постоянными улучшениями

для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ГЛАВА 5
Я очень небрежен

Мои поездки в Японию дали мне отличное понимание того, как японцы работают и думают. Я всегда получал огромное удовольствие от выходных между учебными турами. Я использовал это время, чтобы погрузиться в японскую культуру и медленно наслаждаться ею. Однажды днем я пошел в магазин в Нагое, чтобы купить яблоко. Будучи студентом Лин, я с любопытством оглядел магазин. Это было чистое, хорошо освещенное, хорошо маркированное помещение, где все было легко понять, даже когда я ничего не понимал по японски. Я воспользовался возможностью заглянуть в туалет и как обычно в Японии он был ослепительно чистый. У него было сиденье для унитаза с биде. Раковина рядом с унитазом. Зеркало было стерильно чистым. На полу не было ни кусочка бумаги, а в воздухе не было неприятного запаха. Туалет был чище, чем у меня доме. Когда пришло время платить, я должен был встать в очередь в определенной линии, которая была визуально отмечена на полу. Люди терпеливо стояли и ждали следующего свободного кассира. Когда он освобождался то вежливо махал следующему покупателю приглашая его подойти. Пока я стоял в очереди, я думал, что попал в сказку? Мне помахали и я подошел к стойке кассира, чтобы заплатить. Кассир просканировал яблоко и вежливо указал на поднос, куда я должен положить свою кредитную карту. Я положил свою кредитную карту на маленький поднос, он осторожно взял ее и провел транзакцию. Затем он вернул мне кредитную карту и чек. Добрый жест, улыбка на его лице, и все прошло как по маслу. Абсолютно профессионально. Он был великолепно обучен и очень вежлив.



Я очень неряшливый



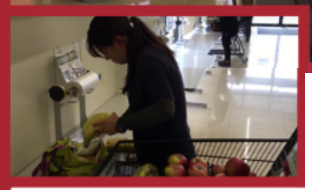












Точность, которую демонстрируют японцы во всем, выше всяких похвал









Японцы очень внимательны к деталям и всему, что их окружает. Они точны во совсем он начала до конца.

Когда я вышел на улицу, меня озарило , у меня только что был опыт пробуждения или глубокого понимания (悟り *сатори*). Я подумал про себя, какие интересные люди! Меня будто громом поразило, от того, что я только что испытал. Я ужасно небрежный, а они очень аккуратные и пунктуальные. Я отношусь к работе достаточно легкомысленно, а они относятся к работе исключительно серьезно. Если я ошибусь здесь или там, то для меня это не имеет особого значения. У меня займет всего секунду, чтобы повторить эту ошибку еще раз. Для них сделать что-то небрежно равносильно большому греху и совершенно недопустимо. Их точность и внимание к деталям - это не что иное, как захватывающие дух процессы: от того, как они управляют общественным туалетом, зовут вас к кассе, до того, как они приветствуют вас, когда вы входите в помещение. Это вдумчивость и точность от начала до конца. Они всегда думают как это сделать лучше. Моя жизнь это смесь псевдоточности, случайности, с привкусом неряшливости. Если я пишу что-то на листе бумаги, чтобы передать кому-то, я обращаю мало внимания на правописание, не говоря уже о ясности мысли. Я просто думаю, что они это поймут, или я могу просто объяснить им потом. Я небрежный, неряшливый, неопрятный! Мои действия не только небрежны, но и демонстрируют неуважение к людям, с которыми я работаю. Что нужно, чтобы писать грамотно и понятно другому человеку? Другое мышление! Кто-то сказал: “Нет ничего важнее мелочей.” Внимание к мелочам выполнение их с точностью проложит путь в моей жизни, и небрежность больше не будет меня обременять на моем жизненном пути. Мое повышенное уважение к мелочам приводит к более глубокому уважению к людям, с которыми я общаюсь и ресурсам, которые я использую.

Раньше, когда я стоял в очереди в ожидании, чтобы пройти в кинозал, я не думал о том, что моя болтовня по мобильному телефону заглушает разговор людей вокруг меня. Небрежный, невнимательный, неряшливый! Когда я бросал свои ботинки у двери и не обращал внимания на свою жену, которая убирала их, чтобы не спотыкаться, я был небрежен, невнимателен, неряшлив! Когда я снимал видео и не следовал четкому процессу прослушивания уровней звука, чтобы убедиться, что они на правильном уровне, а затем загрузив видео, обнаруживал проблему и понимал, что мне нужно повторить весь процесс заново. Я был небрежен, невнимателен, неряшлив! У этого списка нет конца. В тот момент, когда я сказал: “Все, хватит!”, я решил тут же избавиться от разгильдяйства и влюбиться в точность и аккуратность.

Япония продолжала впечатлять меня везде, где бы я ни был. Я вошел в кофейню и попросил американо с одним дюймом густых сливок. В течение 10 секунд с момента заказа над моим американо трудились три японских девушки, которые старались изо всех сил и следили за тем, чтобы абсолютно точно приготовить мой заказ. Я снова был поражен тщательностью и точностью, с которой они подошли к этому.

Четыре месяца спустя мой хороший друг Ник Кочель пригласил меня приехать в Сан-Франциско, чтобы выступить перед руководящим составом его компании в Уолтерсе и Вулфе. Я решил выступить на тему "Изгнать небрежность и влюбиться в точность". Хоть я и никогда раньше не читал этот доклад, я хотел поделиться всем, чему научился в Японии.

Перед выступлением, я зашел в кофейню в Сан-Франциско, чтобы купить свое американо со сливками толщиной в один дюйм. Я очень точно объяснил, что именно я хотел и даже нарисовал линию на чашке, чтобы избежать неточностей и недоразумений. Я повторил свои пожелания кассиру дважды. Он заверил меня, что понял то, что я хочу, поэтому я отошел в сторону и стал ждать. Четыре минуты спустя мой напиток был готов, и это было не то что я заказывал. Они использовали пропаренное молоко, а не сливки. Потребовалось еще шесть минут и три человека, чтобы разобраться с недоразумением. По мере того как очередь увеличивалась, я начал смотреть на часы, и мое разочарование начало нарастать. Неужели никто не может понять правильно с первого раза? В Японии они были одержимы идеей сделать все правильно, поэтому им не пришлось делать это дважды. Кажется, что почти все культуры в мире принимают то, что сделать все два раза как часть хорошего рабочего дня. Мы профессионалы в управлении хаосом, Японцы, напротив, профессионалы в выполнении любых процессов, которые естественным образом изгоняют небрежность.



Перед выступлением, я зашел в кофейню в Сан-Франциско, чтобы купить свое американо со сливками и наткнулся на очередную небрежность.

Вы хотите прогнать небрежность? Тогда крайне важно, чтобы вы одновременно влюбились в точность. Этот новая любовь даст вам энергию и мотивацию, чтобы не спешить и глубоко подумать и сделать все правильно.

1) Во-первых, вы должны испытывать отвращение к небрежности в своей жизни.

2) Во-вторых, вы должны влюбиться, эмоционально и интеллектуально, в точность и аккуратность.

Вы заметили, что я ничего не говорил о том, чтобы стать более дисциплинированным? Начало этому новому образу мышления основано на глубоком эмоциональном волнении и иррациональном изобилии того, чтобы сделать это правильно с первого раза! Присоединяйтесь ко мне в этом удивительном путешествии по искоренению небрежности, разгильдяйства, неопрятности и любви к точности.



Напоминание

А Вы небрежны?





для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ГЛАВА 6
Качество

Давайте окунемся в японское качество без промедления. То, что сделали японцы, является сутью их культуры и называется одним словом - качество! Когда мы думаем о мировых лидерах в качестве производства, чаще всего мы думаем о японских компаниях. Если на минуту остановиться и подумать об этом, мы понимаем, что Япония может похвастаться впечатляющим списком мировых брендов и компаний, таких как Toyota, Lexus, Honda, Mitsubishi, Canon, Nikon, Sony, Panasonic, Kubota, Seiko или Epson. И одно слово, которое сразу приходит на ум и может описать все эти и многие другие компании - качество.



Японское качество

Если вы хотите, чтобы что-то было сделано правильно, и Вы хотите наслаждаться этим продуктом долгое время, а также получить удовольствием от обслуживания клиентов, и Вы не возражаете заплатить немного больше, то Вы тоже обращаетесь к японской компании, потому что это как раз то, что они предоставляют.

Есть только пару абсолютных характеристик, которые подходят практически всем, когда речь идет о людях.

1) Во-первых, мы все несовершенны.
2) Во-вторых, у всех нас есть сильная склонность быть эгоистичными.

Японцы такие же люди, как и все мы. Они не идеальны и делают много ошибок, но они делают намного больше правильного, чем неправильного. Когда вы думаете о хаосе, который существует во многих культурах по всему миру, и вы видите порядок и гармонию, которые постоянно демонстрируется в Японии, это должно захватить у Вас дух. Я постоянно задаю себе этот один вопрос: “кто еще?". Какая другая культура имеет дефицит ресурсов и проживает на острове, который подвержен землетрясениям, цунами, вулканам, тайфунам и наводнениям, и изящно и вдумчиво управляет более 127 миллионами человек ?



Недавно я смотрел Такера Карлсона, комментатора новостей, траслировавшегося в прямом эфире из Японии на саммите G20 в

Осаке. Такер был поражен японским опытом, как и многие другие. Он провел значительное количество эфирного времени, рассказывая о том, как культура функционирует на таком высоком уровне. Там не было бездомных, улицы были чистыми, не было граффити на стенах, поезда шли вовремя, люди были цивилизованными. Общество функционировало на высоком уровне. Вы совершенно правы мистер Такер. Я вижу то же самое, когда я приезжаю в Японию.

Я никогда не забуду слова президента Дональда Трампа во время его первого визита в Японию: “... Эта замечательная культура! Вы должны быть слепы, глухи и глупы, чтобы не признать, что в Японии происходит что-то необычное “. Я никогда не слышал чего-то подобного от других президентов.



Несколько месяцев назад я гулял по фабрике Такаги в Японии и встретил молодую женщину европейского происхождения. Я остановил ее и спросил: "Откуда вы?” С отчетливым европейским акцентом она ответила: “Я из Германии”. Я сказал ей на простом немецком языке: "Sehr gut, ich war in den 80er Student in Deutschland”. (Я был студентом в Германии в 80-х годах.) Я представился, и мы разговорились. Ее звали Юля, и она была административным помощником президента компании. Я сказал, что был немного удивлен, увидев немца, работающего в японской компании. Как мы все знаем, немцы хорошо известны своей точностью и производственным мастерством. С какой стати они приезжают на работу в Японию? Она ответила: "Японцы такие точные”. Я немного растерялся, а потом ответил: “Но немцы тоже!” На что она ответила: “Да, да. Я понимаю, но японцы настолько точны, что их точность позволяют им быстрее увидеть проблемы”. Японцы не только любят точность, но они увидели, что точность позволяет быстрее увидеть и устранить проблемы. Чем раньше вы обнаружите проблемы, тем быстрее улучшится ваше качество.



“...японцы настолько точны, что их точность позволяют им быстрее увидеть проблемы”
- Юлия

Возможно, ирония всего этого в том, что когда я был маленьким ребенком, я помню как разворачивал каждый импортный товар и при виде слов “Сделано в Японии” я сразу думал, что это продукт очень низкого качества и он не проработает очень долго. Сегодня те же слова означают противоположное. Сегодня само слово “Япония" является брендом, и этот бренд кричит о качестве.

Как я сказал в предыдущей главе, Норман Бодек привел нас в конференц-зал в первый день учебной поездки в Японию и задал нам вопрос: “Что такое Япония?" Никто не смог правильно



“Что такое Япония?”

ответить на вопрос. Почему? Потому что большинство людей никогда не задумывались над тем, чего добились японцы. Они приняли невзгоды и обычные проблемы и превратили их во что-то необычное.

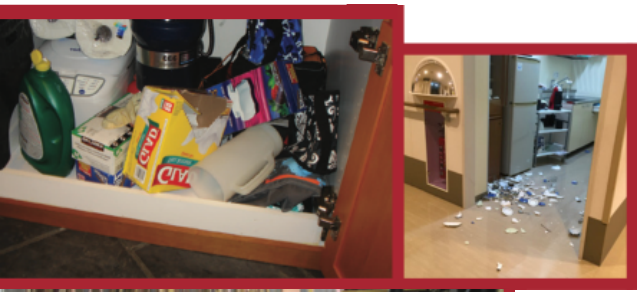
Суть этой книги в том, как я пришел к выводу, что я очень небрежен в своей жизни и как японское мышление, помогло мне вывести мою жизнь на новый уровень точности и качества. Я сделал это благодаря тщательному наблюдению за этой необычной культурой. Это новое мышление повлияло на мельчайшие детали моей жизни: как я довожу до блеска свои туфли, как я чищу зубы, как бреюсь, как указываю, как распоряжаюсь своими деньгами, как я выхожу из общественного туалета или как я протягиваю и принимаю визитную карточку. До моего пробуждения (悟り *satori*) то, как я это делал, не имело никакого значения. Теперь, я проявляю уважение ко всему. Отключая воду во время чистки зубов, я уважаю ресурсы. Полируя свою обувь, я ценю свой внешний вид и окружающих, которым приятно со мной общаться. Бреясь осторожно, я показываю, что я не спешу. Если я снимаю обувь перед входом в дом и переворачиваю ее, чтобы она правильно сориентировались и когда я надеваю их, я показываю подготовленность.



Смотри и замечай!

Норман в тот день “имплантировал" в мой мозг суть того, что Япония сделала. Это была одна единственная вещь, особое отношение к качеству. Два года спустя Юлия сообщила, что Япония добилась этого, создав точную культуру, тем самым выявляя проблемы раньше. Я поражаюсь этой концепции, потому что это так просто. Это не сложные, неповоротливые бизнес инициативы. Это не много часовые митинги в конференц зале, где все должны слушать без особого понимания, как кто-то разглагольствует. Это то, что каждый может понять. Признать, что вы неряшливый и изгнать неряшливость из вашей жизни.

Мы очень небрежны





Большинство из нас небрежны: наши шкафы, наше рабочее место, то, как мы убираем за собой, наша пунктуальность и наша готовность переделывать что-то по-несколько раз. Мы неряшливы в том, как мы приветствуем людей, в том, как мы отвечаем на телефонные звонки, в том, как мы отвечаем на электронные письма, в том, как мы оставляем ванную комнату для того кто воспользуется ей после нас, в том, как мы управляем нашими ежедневными делами и как мы распоряжаемся нашим самым ценным ресурсом нашим

временем! Большинство людей невнимательны к мелким деталям, которые приводят к недоделкам и переделкам. Мы можем найти эти дефекты абсолютно во всех уголках нашей жизни. Эти дефекты значительно снижают качество нашей повседневной жизни, а большинство из нас даже не подозревают, что это происходит.

Хотите знать, как избавиться от небрежности? Влюбись в точностью. Это Инь и Ян этой концепции. Понимание того, что вы небрежны и неряшливы, недостаточно для решения проблемы. Вы должны иметь контрмеры, а это значит любить точность. Влюбиться в идею сделать это правильно и отвергнуть идею и так сойдет. Наслаждайтесь мелкими деталями. Смакуйте тонкость каждого нюанса. В этом мышлении нет абсолютного совершенства. Вы не можете просто все бросить, сделать все правильно, а затем продолжать быть небрежным. Вы должны стремится делать все правильно каждый день, каждую минуту, каждое мгновение. Вы должны постоянно стремиться к совершенству. Работаете ли вы над выпуском нового продукта или выполняете свои ежедневные рутинные дела. Это непрерывный процесс становления более и более точным во всем, что Вы делаете (改善 *kaizen*). Именно совокупность небольших улучшений и стремление к точности создали необычайную культуру Японии. Будь то кофе или изготовление точного машинного винта на токарном станке Mazak, точность приведет вас к качественной жизни.



Моя компания работает с японской компанией в течение последних 15 лет, и они абсолютно без ума от мельчайших деталей. Когда мы выполнили их первый заказ, они забраковали всю поставку. Я посмотрел на продукт и спросил: “Что с ним не так?” Все выглядело идеально. Но этикетки на упаковке были на 1-2 миллиметра выше или ниже. Весь остальной мир был бы абсолютно доволен нашими этикетками. Никто никогда не замечал такой пустяковой неточности, и конечно же не измерял положение этикетки. Но для японцев этого было недостаточно. Имело ли это значение? Положение этикетки не влияло на сам продукт, но это был показатель уровня нашего внимания, которое мы уделяли другим потенциальным проблемам, возникающим при создании продукта. Нам сказали громко и ясно, что мы не аккуратны, и с тех пор мы применяем новые стандарты не только к их заказам, но и ко всем нашим заказам. Наша новая способность видеть в сверхвысокой детализации позволила нашей компании перейти на новый уровень качества.

Чем больше точности применяется к каждому процессу, тем больше возможностей для согласованности и качества. Меньше ошибок, меньше времени и усилий, более низкая стоимость, более высокое качество и большее доверие к процессу, продукту и персоналу.

В случае наших этикеток мы сказали нашему отделу упаковки разместить этикетку примерно в одном дюйме от верхней части упаковки. После пересмотра процесса, основываясь на японских стандартах, мы добавили хеш-метки на этикетке, которые указывали на точное место расположения этикетки на упаковке. Затем мы сделали специальное приспособление, которое позволило нам каждый раз располагать этикетку точно на одно и тоже место.

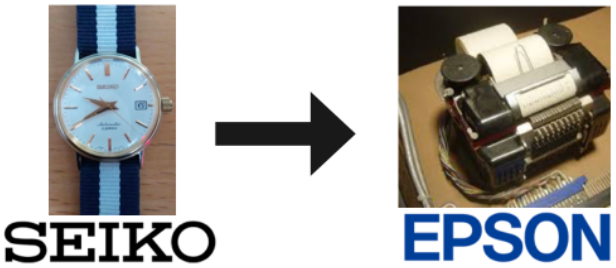


Создание стандарта и защиты от дурака в упаковочном отделе

Мы применили защиту от дурака (ポカヨケ пока-еке) к нашему процессу! Упаковка смотрелась неплохо на магазинных полках, все этикетки выглядели как у всех. До применения японских стандартов качества мы просто выглядели как все - довольно хорошо. Если вы выглядите как все и чувствуете себя хорошо, Вы не поймете эту книгу. Но если вы заинтересованы в переходе на следующий более высокий уровень, возможно, эта книга как раз то, что вы искали.

Недавно, когда один из самых известных брендов в мире обратился к нам, чтобы изготовить для них продукт, мы продемонстрировали им наше японское внимание к деталям. Когда руководители компании посетили наш завод, они были поражены увиденным. Оценивая наши стандарты, они смогли найти только одну вещь, которую можно улучшить. Нет ничего лучше, чем оказаться под микроскопом у профессионалов, которые ищут проблемы, и единственное, что они смогли найти, это пропущенный ярлык на огнетушителе. К слову сказать, мы заключили сделку и обязаны всем этим нашей неустанной погоне за точностью во всем, что мы делаем.

Большинство людей не знают эту историю, но рождение одной из величайших полиграфических компаний в мире произошло из-за погони за точностью. В 1964 году в Токио проходила Олимпиада , и возникла проблема со своевременной печатью результатов для разных спортивных площадок. В те дни у них были большие централизованные принтеры, и им приходилось использовать курьеров для доставки распечатанных результатов на каждое мероприятие. Было бы намного более удобно, если бы на каждом месте были принтеры. Проблема заключалась в том, что экономически было не выгодно иметь крупные принтеры на каждом мероприятии. Но если бы были доступны маленькие принтеры, это могло бы решить проблему. Так что японцы обратились к часовому мастеру Сейко, который славился изготовлением самых точных часов. У этой компании не было опыта в создании принтеров, но они поставили задачу своим инженерам разработать первый микро принтер. Имя этой новой компании будет Epson.



Сейко создало маленькие принтеры для печати на местах во время Олимпиады 1964 года.

Точность - это не просто средство устранения проблем, это стремительный путь к инновациям! Не только инновации будут процветать, но и Вы сможете создать брэнд, о котором будет говорить весь мир - качество, качество, качество! Ничто не заменит качество, и поскольку



FastCap

мировая экономика продолжает развиваться, люди, естественно, будут требовать все более высокого качества. Имеет смысл иметь качество в качестве вашей постоянной и главной цели. Но, к сожалению, большинство людей соблазняются размером и прибылью. Но только не я! FastCap зарабатывает десятки миллионов долларов и может увеличить оборот без особых усилий. У нас есть деньги, ресурсы и мы можем вырасти до сотен миллионов долларов в короткие сроки. Меня часто спрашивают: “Почему мы не расширяемся?” Ответ прост: меня больше интересует организация, которая имеет операционное качество как основную цель. Я наслаждаюсь тем фактом, что меня не интересует и не соблазняет размер прибыли или оборота. Я хочу качество от А до Я.

Недавно я говорил с деловым партнером, который продал продукт более чем на 1,8 миллиона долларов. Он был очарован идеей сделать свою компанию публичной и вырастить до сотен миллионов долларов. После пяти лет усилий он сейчас находится на грани банкротства и застрял в судебных процессах. Я слышу такие истории постоянно. Нет, спасибо это не для меня.

Небрежность отнимают у нас бесчисленные возможности. Решимость изгнать небрежность и влюбиться в точность может стать приятной неожиданностью в ваших инновациях, как это стало для Epson. Я понимаю, что на первый взгляд это может быть не самой очевидной стратегией. Но для всех кто достаточно умен, чтобы признать, что качество является конечной целью, шансы создания устойчивого будущего будут значительно выше.



Напоминание

Качество наша цель.

для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ГЛАВА 7
Мои три любимые вещи

Один из моих первых вопросов, которые я задаю людям, с которыми я встречаюсь в Японии: “Что тебе больше всего нравится в Японии?”. Я задавал этот вопрос как японцам, так и иностранцам. Интересно, что люди давали мне глубокие ответы, основанные на проницательности и понимании. Одним из первых, кого я спросил, был Рон, который работал на Toyota.



Рон объяснил, что Японцы умеют комбинировать традиции и инновации

Рон - канадец, который прожил в Японии более 18 лет. Во время одного из моих учебной туров по Японии Рон прочитал лекцию о Toyota. После его выступления я спросил Рона, какие три его любимых вещи о Тойоте и три его любимых вещи о Японии. Он ответил, что на самом деле они были одними и теми же. У меня было чувство, что Рон собирается дать мне глубокий и вдумчивый ответ, поэтому я вытащил свой iPhone и записал его:

Моя первая любимая вещь о жизни в Японии это то, что японцы очень добросовестны. Добросовестный означает, что вы не только делаете все возможное, но и знаете, “что такое стандарты”. Не только стандарты в вашем бизнесе и конкурирующих компаниях, но и во всем мире. Вы всегда пытаетесь поднять себя до самого высокого уровня.

Во-вторых, у нас есть настоящее “чувство к клиенту”. У нас есть выражение (おもてなし омотэнаши) означающее дух гостеприимства. Все, что мы делаем, должно уважать дух гостеприимства.

В-третьих, Япония - это удивительно инновационное место, хотя мы и связаны традициями. Так как я живу здесь, я каждый день чувствую эти традиции и традиции поддерживают меня. В то же время у этих людей есть место где-то в их сердце для инноваций.

Когда вы смотрите рекламу по телевизору, одним из самых известных выражений является “это новый продукт”. Это все, что вы когда-либо слышали. То, как они сочетают в себе традиции и инновации, является одной из замечательных особенностей Toyota и Японии.

Обдумывая ответ Рона, я спрашивал себя, что же такого особенного и уникального в Японии по сравнению со мной? Насколько я осведомлен о существующих стандартах как в своей отрасли, так и в конкурирующими компаниями? Еще более показательно, насколько я осведомлен о

стандартах своей отрасли в Европе, Азии и за ее пределами? Конечно, я делаю попытку быть сведущим, но, если честно, то я не очень-то осведомлен. Конечно, я время от времени посещаю выставки, чтобы быть в курсе. Но это не замена строгого стремления оставаться в авангарде моей отрасли. Наши пути становятся зоной комфорта для многих из нас.

Когда японцы увидели адмирала Перри сошедшего на берег в 1800-х годах, они были поражены всеми современными достижениями в области вооружений и техники, которые он привёз с собой. Японцы естественно чувствовали, что они позади. Вы должны понимать, что на тот момент японское общество было закрыто. Они не были заинтересованы в иностранном влиянии, и они сознательно закрыли себя от остального мира. Но при восстановлении Мэйдзи они постепенно перешли к открытому обществу. Это новое мышление медленно укоренилось. Люди постепенно стали открывать для себя существующих стандартах, как дома, так и за рубежом. Важным моментом является то, что они полностью изменили свое мышление. А готовы ли мы на это?

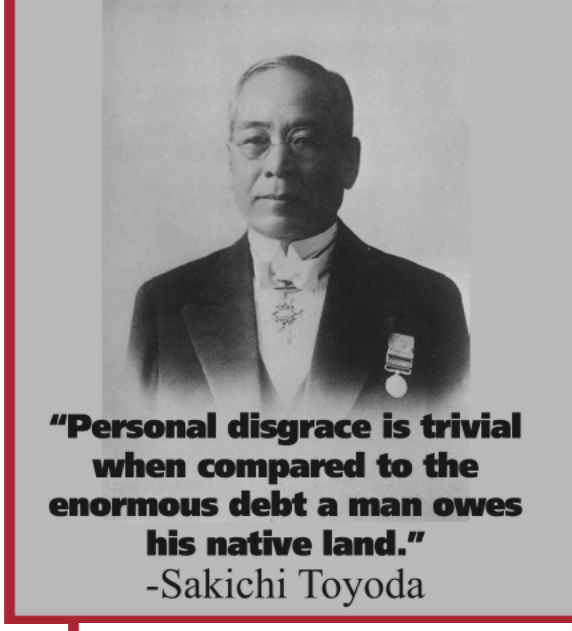
Другим более значимым событием было принятие духа гостеприимства (おもてなし *омотэнаши*). Концепция духа гостеприимства (おもてなし *омотэнаши*) - это открытость для людей разного происхождения и поддержка идеи осознания и сознания. Эти два способа мышления являются глубоким контрастом и отличаются от их первоначального понимания.



Очень легко найти оправдание: “Мы находимся на изолированном острове, плавающем в середине Тихого океана. И как можем мы идем в ногу с внешним миром?” Кто угодно мог так оправдаться, но только не японцы. Их новое мышление заставило их увидеть необходимость улучшать свое положение.

Молодой Сакичи Тойода, видел как тяжело работала его мать за ткацким станком, и это положило начало улучшениям, что в последствии привело к изобретению Тойода ткацкого станка.

Когда молодой Сакичи Тойода, изобретатель первого ткацкого станка Toyoda, посетил выставку в Токио и воочию увидел, как отстают японцы от остального мира, ему стало не по себе. Вернувшись домой, он начал работать над небольшими улучшениями ткацкого станка своей матери. В конце концов, после сотен улучшений, ткацкий станок оказался лучше, чем у братьев Платт в Англии, которые были на то время мировыми лидерами. Ткацкие станки Сакичи были настолько хороши, что в итоге он продал патент на них. Вскоре после этого родилась компания Toyoda Motor. Со временем он сменил





Тойода, хотел, чтобы Toyota Motor Company была посвящена его стране

название на Toyota, потому как не хотел, чтобы компания была о семье. Он хотел, чтобы это было большим и долгосрочным вкладом в общество и его страну.

Такого результата может добиться любой, кто станет глубоко добросовестным. Вам также плохо, как было тогда Сакичи? Это именно то, что я почувствовал, когда впервые приехал в Японию и увидел разницу в стандартах между своими и их производственными процессами. Но большинство из нас просто "толстые, тупые и счастливые". Жизнь хороша. Почему мы должны волноваться? Почему мы должны что-то улучшать? Молодой Сакичи намеревался сделать что-то великое из-за чувства долга и благодарности своей стране. Чувство долга и благодарности, естественно вызывает такое мышление и будет поддерживать его на протяжении поколений.

Японцы знали о конкурирующих стандартах в своем бизнесе и стандартах за рубежом, и изменили свои. Японцы не только соответствуют современным стандартам, но и стали стандартом для всего остального мира. Будь то автомобильная, стальная, электронная, тяжелая промышленность, робототехника или высокоскоростная железная дорога. Идея осознания резко отличается от их изолированного прошлого. Их изменённое мышление принесло им огромную пользу, и мы должны сделать то же самое.

Я помню, когда я приземлился в Японии 19 лет назад и совершил поездку по заводу Toyota, я чувствовал в точности то же самое, что и японцы, когда увидели, как адмирал Перри сошел на берег со своими технологическими чудесами. Я чувствовал, что попал на другую планету, не зная, что такое настоящее производство. Слава Богу, японцы вошли в мой завод и показали мне новый стандарт. В тот момент я осознал, что действую намного ниже текущего стандарта. Прекрасно то, что спустя 19 лет моя компания считается стандартом. Люди со всего мира совершают поездку по нашему заводу. Тем не менее, каждый раз, когда я работаю в Японии, я поражаюсь тому, что я вижу и продолжаю учиться.

Еще один интересный аспект комментариев Рона заключается в том, что традиции японского народа не препятствуют и не блокируют его восприимчивость, а скорее поддерживают восприимчивость к новым идеям. Традиция духа гостеприимства (おもてなし *омотэнаши*) позволяла им естественно подвергаться воздействию и изучать новые идеи. Далее Рон сказал, что в их сердцах есть место для инноваций. Они известные новаторы, которые находятся на вершине своей игры во многих областях. Это те условия, когда выражение "достаточно хорошо" не может пустить корни. Это богатая страна, высокообразованная страна, которая имеет один из самых высоких уровней жизни в мире. У них есть все, о чем большинство из нас может только

мечтать, и все же они все еще не удовлетворены и поэтому постоянные совершенствование являются частью их повседневной жизни.



Когда генерал Макартур совершил поездку по Японии после их поражения во Второй мировой войне, он “сравнил нацию с 12-летним мальчиком". Что ж, вполне возможно, что он сказал это пренебрежительно, однако именно детское любопытство так необходимо для борьбы с застоем, который могут создать традиции. Я полагаю, что способность удерживать противоположные идеи, традиции и инновации - в одной руке, это очень сильно. Нейробиолог и японский ученый, автор более 100 книг Кен Моги сказал: “Японцы мастера удерживать и уравновешивать две противоположные идеи одновременно. Например, в японской культуре есть гармония и разнообразие. Существует великая гармония, но на самом деле существует большое разнообразие”. На первый взгляд, японская культура выглядит очень монолитной для постороннего. Все выглядят и действуют одинаково. Но это не так.



Японцы великолепно балансируют между гармонией и разнообразием.

Например, в своей религиозной системе синтоизма они верят в тысячи различных богов, и тем не менее здесь нет беспорядков или войн на религиозной почве. Кажется, все ладят. Среди всех различных систем верований они поддерживают гармонию. Хотя вера в множество богов может породить несоответствующее общество, оно вместо этого гармонично. Причина в том, что гармония - это традиция, которая поддерживает разнообразие верований и мнений. Это способность поддерживать гармоничное общество, в то же время допуская инновации и открытость для новых идей, которые настолько уникальны. Гармония в разнообразии!

Добросовестность - это очень интересное слово. Это определяется как личностная черта быть осторожным или усердным. Если вы подумаете, это просто противоположность тому, кто небрежен. Быть сознательным - значит осознавать свое окружение. Обратите внимание, слово требует ответа. В сознании нет ничего пассивного или невнятного. Мы все должны стремиться к этому. Я стараюсь подходить ко всему, что я делаю, с добросовестностью японцев. В то время как изо дня в день может быть трудно увидеть заметные изменения, но когда я смотрю на свой прогресс за эти годы, улучшения захватывает дух. Я считаю, что один из ключевых моментов -

это подойти к этой новой добросовестности с чувством долга перед нашей страной, обществом и семьей в том же духе, что и молодой Сакичи Тойода.

Когда Сакичи осознал, что Япония отстает, это привело его к постоянным инновациям, которые привели к тому, что Сакичи стал лидером в отрасли. Быть добросовестным естественно для японцев. Они не чувствуют себя наделенными правами из-за прошлых успехов, скорее они чувствуют себя обязанными.

Во что ты веришь? Вы достаточно хороши? Вы открыты к мысли, что вы не самый лучший? Это именно то, что случилось со мной, когда я отправился в Японию. Открытость порождает новые идеи, которые приводят к новым инновациям. Есть ли место для вас, чтобы быть более осознанным и добросовестным? Там, безусловно, было для меня. Когда я стал более добросовестным и осознавал, какой мой новый стандарт, это навсегда изменило мою жизнь.

Сегодня я нахожусь на пути к совершенству, который возвращает меня к идеально размещенным инвестициям. Я научился никогда не быть довольным и постоянно все улучшать. Это новое мышление обогатило мою жизнь всеми возможными способами. В начале этой книги я изложил причину, по которой я ее написал, чтобы я мог глубже понять, как живут японцы. Эти простые самородки, которые открыл Рон, изменили меня, и они могут преобразовать любого, кто хочет слушать и применять его в своей жизни. Хорошее мышление - хорошая жизнь!

Напоминание

Достаточно ли вы осведомлены, чтобы осознавать, что вы позади?

для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ГЛАВА 8
Координация

Доктор Фуджимото из Токийского университета был докладчиком в нашем шестом учебном путешествии в Японию. Я сидел в первом ряду, потому что именно там сидят все студенты.



Это был очень интеллектуальный разговор, который дал нам удивительно глубокое погружение в понимание японской культуры и того, что заставляет их двигаться. Не заблуждайтесь, японцы знают, что они необычная порода и очень особенная в иерархии мировых обществ. Одна вещь, которая делает их такими уникальными, это то, как они себя представляют. Вообще-то говоря, они делают преднамеренное усилие быть скромным. Они очень скромны. Другое дело, что это очень скоординированное общество.



Др. Фуджимото обьясняет координацию в японской культуре

Когда он представил информацию, в моем сознании пробежала видеозапись всей дисфункции, которую я видел во многих других странах, когда я путешествовал по всему миру. Я наблюдал за тысячами людей на станции Токио, и никто не толкался, не пихался и грубо не подрезал друг друга, я был поражен. Недавно поезд покинул станцию на 25 секунд раньше, и диктор публично извинился из-за своей небрежности. Между тем, во всем мире самолеты, поезда и автобусы регулярно отправляются позже, и никто не обращает на это особого внимания. Чтобы дополнительно проиллюстрировать, насколько мы все небрежны, история про извинения из-за поезда, была представлена как ошибочная. Большинство онлайн-ссылок указывало, что это был скоростной Синкансэн ... они даже показывали фотографии. На самом деле это был обыкновенный экспресс.





Полная координация

Когда я еду на японском эскалаторе, независимо от того, сколько тысяч людей вокруг, они всегда стоят с левой стороны, чтобы спешащие люди могли легко пройти с правой стороны. Для стороннего наблюдателя они выглядят почти как роботы, но для того, кто понимает, как думают японцы, это координация в лучшем виде. Японцы понимают, что лучше

сотрудничать, чем конкурировать. Я думаю, что идея соревнования во многих отношениях является базовой реакцией людей. Однако идея сотрудничества - это слегка возвышенный образ жизни. Сотрудничество и координация требуют продуманной и глубокой интеллектуальной работы. Вы можете сказать, что соревнование так же хорошо ... и я бы с вами согласился. Разница в том, что координация требует больше изящества, чем просто подавление или доминирование над противником.



То как японцы использую эскалатор демонстрирует потрясающую координацию

Когда мы наблюдаем координацию в природе, это производит удивительное впечатление. Когда косатки охотятся вместе, чтобы привести рыбу в круг, они используют координацию и сотрудничество.



Также как киты японцы проявляют эффективность создающую великолепную координацию во всем

Все киты вращаются одновременно и создают камеру пузырьков. Когда рыба в достаточном количестве окружена пузырями, все киты участвуют в празднике. Вся японская культура участвует в празднике порядка и эффективности. Поскольку они работают вместе, они пользуются преимуществами скоординированного общества. Прекрасная координация в контексте сотрудничества - это масштабируемость и не важно, насколько вы велики, результаты устойчивы.

Посмотрите на три определения координации:

1) *Организация различных элементов сложного тела или их деятельности, чтобы они могли эффективно работать вместе.*

Сто двадцать с лишним миллионов человек в Японии могут создать некоторые серьезные сложности, и организовать такое количество населения нелегко. Подумайте обо всех оправданиях, которые мы придумываем, потому что мы не можем создать высоко скоординированную организацию? У нас разные языки, у нас разные культуры, наши компании слишком большие и так далее. Я бы посоветовал японцам посмеяться над этими оправданиями. То, чем они управляют в Японии, от системы сверхскоростных пассажирских экспрессов до субподрядчиков на заводах Toyota первого и второго уровней, просто захватывает дух.

2) *Возможность использовать разные части тела вместе плавно и эффективно.*

Это одна из вещей, которая вдохновила меня на использование производственной системы Toyota (Toyota Production System TPS). Я хотел, чтобы моя компания работала без сбоев, и я увидел координацию производства, разработанную TPS, как решение. Действительно, это намного превзошло все мои ожидания, потому что она не только создала супер-координацию, но и позволила мне построить динамичную культуру мыслящих людей. Это как раз то, чем занимается Япония, созданием общества мыслящих людей.

3) Переход из одного положения в другое требует координации и баланса.

Не заблуждайтесь, то, что отличает успешные организации от тех, которые незначительно успешны, - это способность меняться при изменении рыночных условий. Японцы производят гигантов из-за их способности меняться. Взять хотя бы Lexus. Каким образом Toyota, автомобиль среднего качества, смог конкурировать с Mercedes и BMW? Они сделали это, проявив крайнюю гибкость. Toyota смогла измениться и создать один из самых мощных брендов класса люкс в мире. Раньше я был постоянным клиентом Mercedes-Benz. Я был владельцем трех автомобилей этой марки и устал от того, что постоянно приходилось возить их в сервисный центр. С приобретением Lexus я забыл об этой проблеме.

Из сотен примеров японской координации моя любимая - система канбан (看板), разработанная Таичи Оно в Toyota. Канбан (看板) просто означает сигнальная карта. Думайте об этом как о знаке остановки, красном, желтом или зеленом свете, или как что-то, что дает вам информацию о том, что делать дальше. Если вы ехали по дороге и увидели табличку с надписью “Nagoya Route 55”, это был бы канбан (看板).



Канбан говорит, что нужно сделать



Что мастерски сделал Оно, так это то, что придумал использовать простую бумажную карточку для создания системы управления (канбан 看板). Бумажная карточка прилагаются и перемещается со всеми материалами, связанными с продукцией Toyota. Эта карта координирует клиентский спрос, спрос на производственных линиях Toyota, а также требуемое производство поставщиков Toyota.

В противоположность Toyota, большинство западных компаний производят намного больше чем требуется, а затем имеют дело с избытком, который стоит больших денег, времени и ресурсов. Идея координации всех этих систем и людей так, чтобы мы получали именно то, что нам нужно, именно тогда, когда нам это нужно, не больше и не меньше, просто слишком утомительна для умственного упражнения большинства из нас. Хуже всего, что мы внедряем запутанную ERP-систему, которую на самом деле понимают лишь немногие. Я знаю, что есть какое-то отличное программное обеспечение, которое может управлять этими деталями, но красота того, что сделала Toyota, заключается в простоте и элегантности координации, и в отсутствии необходимости в такой умной системы. Для Тойоты и японской культуры в целом подобные

умственные упражнения подобны растяжке каждое утро или выпиванию чашки кофе. Это просто часть их жизни, и они, кажется, почти наслаждаются этим.

Подумайте о том, что сделал Оно. Он взял все ключевые элементы трех определений координации и мастерски применил их в системе канбан (看板). Он взял на себя невероятно сложное изготовление более 40 000 деталей тысячами поставщиков по всему миру и заставил их бесперебойно работать вместе, одновременно позволяя им точно адаптироваться к требованиям заказчика. Все это создало систему, которая на 100% доступна каждому, кто работает в рамках производственной системы Toyota. Ничего не скрыто. Все видно и понятно.



Потери невидимы. Не прячь их. Сделай их видимыми

Мне нравится идея координации. Мне нравится, как это делается в Японии. Мне нужна координация во всех аспектах моей жизни, и я постоянно размышляю над тем как это осуществить.

Напоминание

Как Вам нравится жить в Японии? А что здесь может не нравится?

для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ГЛАВА 9
Большие глаза и уши

Если мы посмотрите на черты лица среднего японца, мы не скажете, что он родился с большими глазами и ушами. В общем, это не очень большие люди. Средний японец на 18 килограмм легче и меньше среднего человека в Соединенных Штатах. Зайдите в любой японский магазин одежды и попробуйте найти размер XL или XXL, и Корее всего вы потерпите неудачу. Вы можете забыть о попытках найти 44-45 размер обуви. Это почти невозможно. Однажды я проехал более 160 километров от Нагои до Осаки, чтобы найти пару обуви 45 размера. У меня все еще есть эти туфли, и я дорожу ими, потому что их так сложно было найти. На самом деле, они стали одной из моих любимых пар туфель, и я их полностью сносил. Как правило, я бы просто отдал их или выбросил, но из-за соображений бережливости (*mottainai* もったいない) (я подробно расскажу об этой концепции в следующей главе), я их восстановил до вида новых, и я ношу их по сей день. Японское мышление изменило меня!



Mottainai character



Кажется, что в Японии все маленькое: крошечные машины, крошечные гостиничные номера и крошечные порции еды. Однако есть одно исключение. “Большая" вещь, которую имеют японцы, это большие глаза и большие уши. На японском это называется 大きな目 (большие глаза) и 大きな耳 (большие уши).

У японцев маленькие машины, одежда, маленькие порции и дома, но они все подмечают используя “Большие глаза" и “Большие уши”

Мне говорили, что среднестатистический японец может видеть очень высокую детализацию. Однажды, когда я посещал фабрику перед поездкой, я снял обувь и надел тапочки, чтобы пройти в офис. Когда мы перешли из офиса обратно в лифт, чтобы спуститься в вестибюль, девушка, ведущая экскурсию, посмотрела на мои ноги и спросила: “Пол Сан, почему на тебе два разных цветных носка?” Я посмотрел вниз и к моему удивлению при внимательном рассмотрении, один из моих носков был очень темно-синего цвета, а другой - черного цвета. Очевидно, я неправильно разложил свои носки после того, как постирал их, и как следствие неправильно надел утром. Здесь важно то, что когда я их надевал, я не заметил. Но когда она посмотрела на них в лифте, она сразу

увидела разницу. Уверяю вас, большинство людей не заметили бы разницу между этими двумя цветами, потому что она была настолько незначительной, но для большинства японцев они могут заметить очень незначительную разницу. Это не потому, что у них особые глаза. Это потому, что их культура научила их видеть на совершенно другом уровне детализации.

Если вы ведете разговор на японском языке, слова имеют большое значение. То, как вы обращаетесь к пожилому или молодому человеку, совершенно иное, и, поверьте мне, если вы сделаете это неправильно, это может создать немного неудобную ситуацию. Как правило, японцы могут видеть и слышать то, что большинство из нас просто пропустят. Когда я веду свои туры в Японию, одна из первых вещей, которые я говорю людям, когда они садятся в автобус, это то, что у вас должны быть большие глаза и большие уши.

Если вы ведете разговор на японском языке, слова имеют огромное значение. То, как вы обращаетесь к пожилому или молодому человеку, совершенно различно, и, поверьте мне, если вы сделаете это неправильно, это может создать немного неудобную ситуацию. Как правило, японцы могут видеть и слышать то, что большинство из нас просто пропустят. Когда я веду свои туры в Японию, одна из первых вещей, которые я говорю людям, когда они садятся в автобус, это то, что у вас должны быть большие глаза и большие уши.

Здесь так много замечательных тонкостей, которые можно увидеть и оценить:

Один из моих любимых это вертикальный гараж. Большинство людей никогда бы этого не заметили, но они есть везде в больших городах. Вы ставите свой автомобиль на поворотный стол, который правильно позиционирует ваш автомобиль, чтобы доставить его в гараж и на лифт. Это полностью автоматизировано, и ваш автомобиль безопасно припаркован на 20 этаже одним нажатием кнопки.



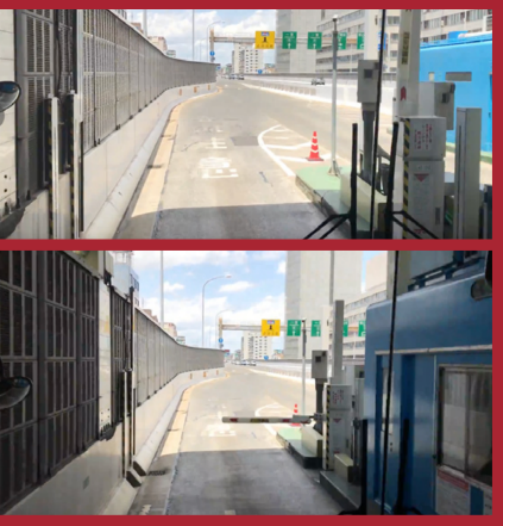
Вертикальные гаражи одна из вещей достойна нашего внимания.



Простая и броская маркировка вносит ясность

Вы подъезжаете к заправочной станции, и прямо на проезжей части нарисованы бросающиеся в глаза визуальные сигналы, указывающие на вид бензина на каждой колонке. Шланги подвешены прямо над головой, поэтому нет





Автоматическая система оплаты не требует остановки.

проблем с крышка для бака с одной или другой стороны автомобиля.

Когда вы едете по автостраде и заезжаете на платную станцию, вам не нужно замедляться, потому что все автоматизировано. Вы регистрируетесь с помощью кредитной карты, которую можно обменять между вашим арендованным автомобилем и вашим личным автомобилем. Ворота поднимаются за миллисекунду, и Вы продолжаете движение.



Когда ваш самолет вылетает, наземная команда машет на Вам на прощание и кланяется самолету. Когда вы посещаете парк или едете по улице в жилом районе, нередко можно увидеть, как домовладелец или садовник стоя на коленях собирают крошечные сорняки, которые почти невозможно обнаружить большинству из нас.



Внимание к деталям на работе и дома

Когда вы идете по заводскому цеху, звучит музыка в качестве сигнала на перерывы, обеды, надвигающуюся проблему или сигнал о перезапуске сборочной линии. Все музыкальные сигналы различны и указывают и каждый указывает на свой собственный процесс.

В большинстве организаций каждое утро проводится утренняя гимнастика, на которой они растягиваются, чтобы подготовиться и уменьшить травмирование в течение рабочего дня. Эта процедура утренней гимнастики применяется почти в каждой компании, с востока на запад или с севера на юг.





Начинаем день с зарядки







Если вы зайдете в начальную школу, вы увидите ту же самую процедуру утренней гимнастики, которую выполняют дети, или делают рабочие которые строят мост за 100 миллионов долларов.

Если вы идете в продуктовый магазин и покупаете сашими или суши, то кассир нередко кладет небольшой пакетик со

льдом, чтобы ваша еда оставалась свежей, пока вы возвращаетесь домой.

Рискну сказать, что если вы “сделаете” большие глаза и большие уши во время посещения Японии, вы сможете найти более 100 примеров их любви к деталям в день, и это может продолжаться бесконечно. Тонкости и нюансы этой культуры поразительны. Что касается учебного тура в Японию, то я говорю людям, чтобы они наслаждались опытом Японии, потому что они увидят то, чего не увидят ни в одной другой культуре. Это буквально как охота за сокровищами 24/7.

Однажды я поднимался на гору Фудзи, и при заполнении разрешения, смотритель парка спрашивает меня о моей группе крови. Я посмотрел на него и подумал: “Вы с ума сошли?” Я не знаю свою группу крови, и никто никогда не спрашивал меня об этом раньше. Так зачем же ему понадобилась моя группа крови? В случае возникновения чрезвычайной ситуации японцы хотят быть полностью подготовленными, чтобы они могли эффективно и результативно вам помочь. Они думают обо всем!

Я ехал на скоростном поезде, следовавшем в Токио из Нагоя, и я скрестил ноги, а кончик моего ботинка касался спинки сиденья передо мной. Человек через проход увидел это и жестом показал мне не трогать сиденье. Кто бы заметил что-то подобное? Тот кто с большими глазами и большими ушами. В Японии детали имеют гораздо большее значение, чем вы могли себе представить. Если вы тренируетесь, чтобы увидеть маленькие вещи, вы ни за что не пропустите большие вещи. Если вы станете чуткими к словам, которые вы используете, я бы рискнул сказать, что ваша жизнь может стать немного более гладкой. Когда вы говорите, нет необходимости использовать пулемет слов, когда одно слово, правильно использованное, сделает свое дело. Японцы справляются со сложностью используя большую проницательность , мудрость, умение и добросовестность.



Маленькие детали очень важны. Учитесь видеть их. Большие Глаза и Большие Уши.

Однажды, когда Рицуо Шинго (бывший президент Toyota China и сын Шигео Шинго) был с нами в поездке, я выступал с докладом о Японии, похожем на то, что я пишу сейчас, и он поправил меня и сказал: “Пол Сан, есть еще одна вещь: у тебя должны быть большие глаза, большие уши и маленький рот”. Иногда мы тратим так много времени на разговоры, что полностью упускаем искусство слушать и видеть.

Я уверен, что знаменитый круг Таичи Оно основан на концепции больших глаз, больших ушей и маленького рта. Он рисовал круг мелом возле производственной линии и заставлял своих

менеджеров стоять там часами и просто смотреть и видеть, но ничего не говорить. Цель состояла в том, чтобы полностью понять, что действительно происходит. Эта деятельность обостряет ваши навыки наблюдения и заставляет вас использовать все свои чувства. Я мог бы продолжать и рассказывать вам сотни необычных наблюдений и вещей, которые стоит оценить в Японии, но я не буду! Почему? Потому что я хочу, чтобы вы испытали радость открытия прекрасных нюансов этой замечательной культуры. Если вам посчастливилось побывать в Японии, используйте большие глаза, большие уши и маленький рот.

Напоминание

大きい目 - ***Большие Глаза***

大きい耳 - ***Большие Уши***

小さい口 - ***Маленький Рот***

для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ГЛАВА 10
Большие близнецы

Я провел бесконечное количество часов, размышляя об уникальности японской культуры. Почему они делают то, что делают? Почему они так постоянны в своих действиях? Как они могут продолжать это делать на протяжении поколений? По моему мнению, здесь существует два принципа. Во-первых, японская культура глубоко уважения к людям. Во-вторых, они глубоко уважают ресурсы. Я называю эти две идеи большими близнецами.



Уважение к людям и ресурсам подобно золотым нитям в 1000-летнем гобелене. Они вплетены в эту культуру, и невозможно не увидеть их влияние. Один не имеет приоритета над другим. Они находятся в идеальном равновесии и гармонии и генерируют силу и глубокое влияние.





Уважение к людям и ресурсам

Уважение всегда присутствует. Когда вы идете через универмаг, сотрудники кланяются вам. Когда вы входите в дом или бизнес, вы снимаете обувь. Уважение присутствует почти во всем, что происходит в Японии. Когда поезд появляется вовремя, он проявляет уважение к клиенту. Возможно, вы слышали о "7-минутном чуде"? Скоростной поезд Синкансэн въезжает на станцию, и через 7 минут он тщательно убран и готов в обратный путь. Г-н Ябе, который разработал и внедрил эту систему скоростной уборки, часто выступает в качестве гостя в моих учебных турах по Японии. Он объяснил, что одним из способов заставить рабочих выполнять такую необычную работу по очистке поезда было предоставление им чрезвычайной гордости быть частью японской иконы железнодорожного движения.







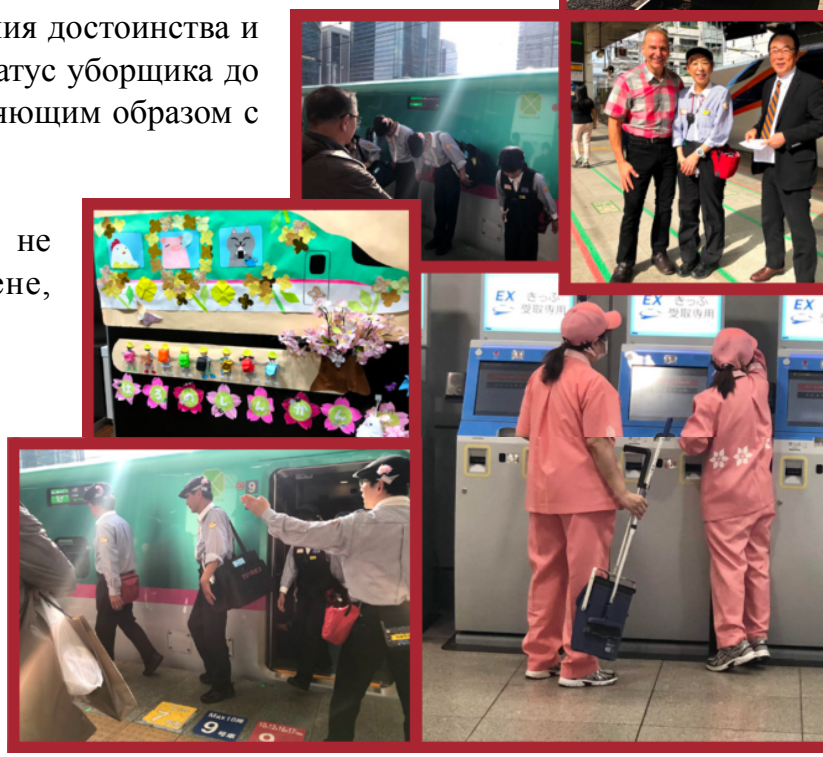




Основы философии, которой мистер Ябе обучает 700 человек, моющих Синкансэн, - это уважение. Уважение к клиенту, уважение к японским инновациям и уважение к соблюдению высоких стандартов



японской пунктуальности и чистоты. Важно понимать, что г-н Ябе с успехом внедрил это для сотрудниками, чьи работы часто считаются черными. Г-н Ябе понимал важность обеспечения достоинства и уважения ко всей работе. Он решил поднять статус уборщика до уровня знаменитости. Он достиг этого впечатляющим образом с помощью следующего:



1) Он сказал рабочим, что они заботятся не только о поезде, но и о Синкансене, национальной иконе.

2) Он заинтересовал работников придумывать творческие способы сделать работу более эффективной и приятной с помощью ежедневных улучшений и командных совещаний.

3) Он позволил рабочим отказаться от рабочей одежды, которую традиционно носили уборщики, и одеться в сезонные костюмы. Это сделало очистку поезда, как в театре. Люди (включая сановников) приехали со всего мира, чтобы увидеть необыкновенную работу уборочной команды Синкансэн.

4) Он подключил прессу, чтобы осветить исключительную производительность рабочих. Теперь это называют "7-минутным чудом", и команда, которая сделала это, отмечается в журналах, газетах и телевизионных выпусках новостей. Они даже сделали мюзикл!

Уважение проявляется даже в том, как японцы чистят туалеты. Когда вы входите в общественный туалет, это абсолютно нормально, что он будет ослепительно чистым, но и оставить его нужно чистым. Использовать ресурсы небрежно было бы крайне безответственно. Японцы используют свои ресурсы с большой добросовестностью и проявляют уважение и благодарность. Я пришел к выводу, что идеи-близнецы могут изменить наши умы, если мы действительно овладеем простотой и элегантностью этих принципов.

Моей целью существования (生きがい *икигаи*) стало глубокое уважение к людям с которыми я работаю или которые предоставляют мне свой сервис. Будь то официант, водитель такси, стюардесса или экономка отеля, я стараюсь относиться к ним с глубоким уважением и честью. Я стараюсь изо всех сил признать их тяжелую работу и убедиться, что они знают, что их усилия ценятся. Я всегда говорю им пожалуйста и спасибо. Я говорю им, что они потрясающие, и улыбаюсь им. Я неожиданно узнал принцип больших чаевых от президента Дональда Трампа. Я



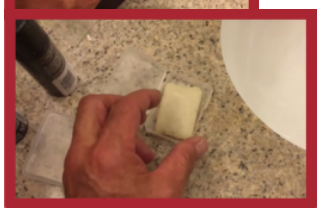


нередко даю 100 долларовые чаевые. Это всегда делается в контексте демонстрации глубокой признательности и уважения к их тяжелой работе.

Я также серьезно думаю о том, как я использую ресурсы. Я не открываю новый кусок мыла в своем гостиничном номере, когда предыдущий еще не закончился. Делая это, я уважаю человека, который сделал это мыло, человека, который привез его, и человека, который хранил. Я также с уважением отношусь к ресурсам, взятым из земли, и тому влиянию, которое они будут оказывать на окружающую среду, если их просто выбросить.

Японские туалеты один из показателей уважения и благодарности к людям и ресурсам





Я думаю о всех ресурсах, которые я мог просто выбросить.

Гармония, которая может возникнуть в жизни человека, неизмерима. В глубоком уважении к людям и ресурсам есть духовный элемент, и я верю, что он возвращает нас к творчеству. Принципы больших близнецов высвободят беспрецедентную силу, понимание и гармонию. Когда эти две концепции работают, они меняют жизнь. Они влияют на решения и заряжают каждый нейрон.

Когда есть напряженность среди членов команды и плохое общение, это часто может быть связано с отсутствием доверия и уважения. Японская культура очень надежна, поэтому существует изобилие доверия. С доверием приходит уважение. Постоянство порождает доверие и вызывает уважение.

Вас уважают ваши коллеги по работе? Вы должны были бы провести честную инвентаризацию вашего постоянства. Если бы мы пошли еще глубже, отсутствие уважения может быть результатом отсутствия образования, просвещения и вдумчивости.





Как мы можем выбрасывать такое количество ресурсов в мусорку.

В борющейся за свое существование организации, это часто можно проследить до низкого уровня понимания принципов глубокого уважения к людям и ресурсам.

Когда я вижу, как люди встают из-за обеденного стола и оставляют 30% еды на своей тарелке, это может быть связано с отсутствием уважения к людям и ресурсам. Если мы серьезно рассмотрим время, необходимое для посадки,



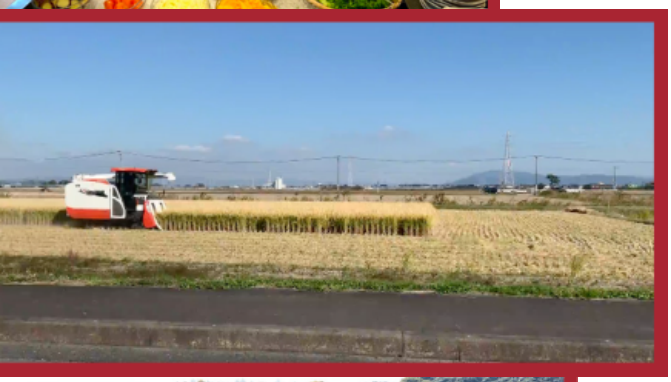
выращивания, сбора урожая, обработки урожая, упаковки урожая и транспортировки урожая, мы никогда бы случайно не выбросили его в мусорку.





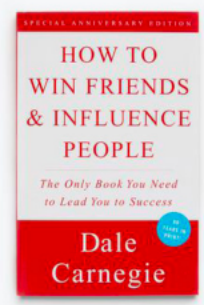
Когда вы посещаете японскую школу, будь то частную или государственную, перед тем как начать есть дети произносят молитву благодарности. Я смиренно получаю (いただきます) молитва про пищу и жертву растений и животных, которые они употребляют. Она выражает благодарность фермеру и рыбаку, которые трудились, чтобы сделать еду доступной. Во многих ресторанах, когда вы подходите к буфету, вы видите того фермера, который вырастил тот урожай, из которого приготовлена еда перед вами. Подобные картины можно увидеть в продуктовом магазине. Когда вы учите благодарности с самого раннего возраста, для самых простых вещей золотая нить уважения может быть легко вплетена в культуру. Кроме того, перед каждым приемом пищи дети узнают, какое питание им будет давать та или иная еда, которую они едят. Легко понять, почему существует глубокое уважение к еде, которая ставится перед ними каждый день. Когда в кафетерии сотни детей, а ни на одной тарелке нет потраченной впустую еды, вплоть до рисовой крупинки, это легко можно проследить до уважения к людям и ресурсам.







Я обнаружил, что еще легче обнять двух близнецов, потому что они глубоко согласуются с моей собственной верой. В иудео-христианской традиции есть две очень важные вещи, которые нам поручено делать. Во-первых, “люби ближнего своего, как самого себя” (Марка 12:31). Этой заповеди тысячи лет, и она очень ясно демонстрирует важность уважения. Мы также проинструктированы быть хорошими управляющими даров, которые были нам даны. Эти верования до сих пор так же верны и сегодня, как и тогда, когда их впервые дали.

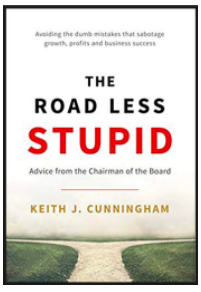


Есть некоторые вещи, которые нельзя сдвинуть, но уважение к людям и ресурсам дает возможность “раздвинуть море” и сделать его более легким и приятным для навигации по жизни. Это напоминает мне одну из моих самых любимых книг: "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей”.

Очевидно, Дейл Карнеги понимал важность уважения других.



Позвольте мне привести личный пример. У меня есть сосед, с которым трудно о чем-то договориться. Он как-то позвонил мне, но я не ответил. Затем он перешел к текстовым сообщениям и продолжал звонить мне, но я не отвечал ни на телефон, ни на его текстовые сообщения. Я решил не отвечать, потому что каждый раз, когда я с ним разговариваю, он ругает меня. В результате отношения ухудшились. Поскольку я не уважал его, он решил убрать две газонокосилки-робота, которые я ставил на его участке через дорогу от моего дома. Теперь, мое неуважение к нему сделало ландшафт через дорогу от моего красивого дома похожим на бедствие. Излишне говорить, что моя жена была не очень этому рада. Каждое утро и каждый вечер, когда она уезжала или возвращалась с работы, ей приходилось смотреть на растущую катастрофу через дорогу от нашего дома. Место, где мы потратили много времени и денег, чтобы выглядеть красиво, теперь обрастало сорняками. Теперь моя жена начала терять уважение ко мне. Все выходило из-под контроля. Вы можете представить, как уважение является важным элементом в нашей жизни? Слава Богу, моя жена лучше меня находит контакты. Она позвонила нашей соседке и смогла вернуть вещи в нормальное состояние, и теперь газон косится. Мое неуважение создало хаос, а уважение исцелило его. Важно отметить огромное количество потерянного времени и усилий, которые произошли из-за недостатка уважения.



Когда мы не ведем себя с уважением, мы только накажем себя “глупым налогом”. Я узнал о “глупым налоге” в книге Кита Дж. Каннингема “Менее глупая дорога” (“The Road Less Stupid”). Действительно, я наказывал себя “глупым налогом” из-за моего неуважения к соседу. Японская культура явно не была наказана “глупым налогом” так как другие культуры, из-за их глубокого уважения к людям и ресурсам. У них много людей на небольшой территории, и они по-прежнему функционируют на очень высоком уровне.

Однажды, разговаривая с Американской торговой палатой в Нагое, я спросил аудиторию, как им нравится жить в Японии. Я никогда не забуду ответ одного джентльмена: “А что тут может не

нравится? Нет преступлений, нет граффити, нет бездомных. Люди образованные, вдумчивые и вежливые. Все работает. Это не просто!" В другой раз, когда я на фабрике брал интервью у женщины, которая переехала из Филиппин в Японию, я спросил, как ей нравится здесь жить? Она сказала: "Здесь очень мило. У меня хорошая стабильная работа. Мои боссы очень уважительны, и все находятся на одном уровне. Все работают в команде. Еда очень вкусная." Я слышал подобные ответы снова и снова от людей, которые иммигрировали из Вьетнама, Бразилии, Филиппин, Малайзии и многих других стран. Япония - это страна, где иммигранты испытывают глубокое уважение.





Одна вещь, в которую особенно трудно поверить, является то, что президенты и другие руководители во многих компаниях носят ту же форму, что и рабочие, и работают рядом с ними. Это однозначно выражение глубокого уважения к работнику и к выполняемой работе. Руководители демонстрируют, что работа в цехе это самая важная работа. Они ведут себя с большой проницательностью в том, как они управляют бизнесом.



Каково же происхождение этой проницательности, мудрости, мастерства и добросовестности? Хотя у меня нет всех ответов, но несколько мыслей у меня есть. Когда я спрашиваю разных японских лидеров о том, почему они делают то, что они делают, я часто слышу: "потому что мы островная нация, у нас островное мышление!" Японцы живут на маленьком острове. Они знают, что снова встретятся, поэтому здравый смысл подсказывает относиться друг к другу с уважением. Вы можете сказать, что они понимают, что это в их интересах. Можно даже сказать, что это корыстно, но для меня это просто старый здравый смысл. К сожалению, во многих культурах эго подрывает здравый смысл. Многие из нас принимают решения на основе эмоций, а не критического долгосрочного мышления. Для японцев критическое мышление необходимо для выживания на маленьком острове с населением более 127 миллионов человек.





Работая вместе все носят одну униформу, объединяя компанию в уважении к работе и друг другу.



Островная нация…
Островная культура

Поскольку у них ограниченные природные ресурсы, они вынуждены думать иначе. В значительной степени все, что им нужно, должно быть импортировано. Если они не думают о том, как они используют свои ресурсы, это может обойтись им очень дорого. С другой стороны, если они заботятся о своих ресурсах и уважают их, это может весьма эффективно снизить стоимость жизни и ведения бизнеса. Я спросил фермера на острове Хоккайдо, почему японцы так задумчивы? Он наклонился, поднял два камня, и сказал: “Все, что нам дано природой, так только это камни, так что мы должны использовать свой ум”.

Изгнать небрежность и влюбиться в точность. Мы все должны понимать силу этого мышления! Если вы идете по жизни немного сбитым с толку, потому что дела идут не так гладко, как вам бы этого хотелось, возможно, придется подумать о том, насколько вы настроены на уважение к людям и ресурсам. Я слышу, как некоторые из вас говорят, что мы выросли с этими ценностями. Я точно знаю, о чем ты говоришь, и я согласен. Я тоже вырос с этими ценностями. Но я не говорю о людях. Я говорю о целом обществе, которое так думает. Это то, что так чудесно в японской культуре. Это одно когда один человек думает таким образом, но совсем другое дело, когда вся организация думает таким образом. Это сложно. Иметь общую культуру, в которой более 127 миллионов человек думают последовательно с большими близнецами, это мы все достойно наивысшего уважения.

Также помните, японцы поддерживают глубокое уважение к людям и ресурсам в присутствии изобилия. Сейчас это одна из самых богатых стран в мире, и тем не менее они относятся к ресурсам и людям с глубоким уважением. Как будто они создали менталитет дефицита в присутствии пышной жизни.



Используйте свой разум. Думайте о ресурсах, которыми мы пользуемся.

Напоминание



Глубокое уважение к людям и ресурсам



для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ГЛАВА 11
Уникально японский

Наши друзья из Японии, Тадахиро и Сьюзан Кавада, посетили нас в нашем доме в Беллингхаме. Рано утром мне позвонила Сьюзен и сообщила, что она застряла в нашей ванной и не может открыть дверь. У нас никогда не было этой проблемы раньше, но я интуитивно понял, что она не собирается вышибать дверь, чтобы выйти оттуда. Я быстро пошел в гостевой дом, чтобы спасти ее. Я повернул ручку двери, и она тут же открылась. Мы разразились смехом. Когда я сказал, что с дверью все в порядке, я остановился и вспомнил, что иногда ручка поворачивалась с легким нажимом. За завтраком, смеясь над ситуацией, Сьюзен рассказала о принципе, которому она научила своих двоих детей. Никогда ничего не форсируйте. Если что-то кажется неправильным, остановитесь и подумайте об этом! Этот тонкий принцип примененный к дверной ручке свидетельствует о том, что что-то не так, и дает возможность решить проблему. Однако, чтобы это произошло, требовался человек с острой чувствительностью.





Тадахиро и Сьюзан Кавада



Есть тысячи примеров того, как японцы решали проблемы, используя свои хорошо настроенные чувства. Я обнаружил, что большинство людей не настроены на таком высоком уровне, скорее они принимают эти неудобства как часть жизни, а не как возможности делать постоянные улучшения (改善 *кайзен*). В результате влияния японцев на мое мышление, я теперь прошу каждую домработницу показать мне одну вещь, чтобы я смог ее улучшить, и это делает их пребывание более приятным. Я сделал бесчисленное количество улучшений, и многие из них очень тонкие. Недавно мы добавили противоскользящую ленту к нашей лестнице, чтобы гости не скользили при подъеме и спуске. Я также добавил подвесное сиденье, чтобы все могли комфортно снять обувь перед входом. Я добавил крючок прямо возле душевой кабинки, чтобы было удобно доставать халат после душа, и дополнительный крюк возле кровати, чтобы

повесить халат, когда ложусь в постель. Я добавил специальный пульт, чтобы включать и выключать свет, лежа в кровати. Ни одно из этих улучшений само по себе не имеет большого значения, но они имеют небольшое значение для наших гостей.



Подвесное сидение для удобства одевания обуви.

Тадахиро заметил, что наша затычка для раковины была отрегулирована неправильно, поэтому, когда он брился, он не мог наполнить раковину водой и вместо этого должен был позволить крану работать. Избегать потерь везде это очень по-японски. Поэтому я тут же отремонтировал это и вернул затычку в рабочее состояние.

Когда Сьюзен и Тадахиро совершили поездку по FastCap, они обнаружили много небольших возможностей для улучшения, таких вещей, которые большинство посетителей никогда не заметят. Сьюзен определила, что некоторые инструменты не были обнаружены по GPS, хотя процессы были четкими и хорошо документированными. Она также заметила, что наша уборка в туалетах была немного отсталой и нуждалась в улучшении. Мы немедленно сняли новое обучающее видео, чтобы исправить наши ошибки.





Наш процесс был не совсем понятен. Мы мгновенно поправили его.



GPS помогает быстро находить инструмент

Тонкие различия имеют значение, и они ведут к совершенству во всем, что вы делаете. В Японии, если вы входите в универмаг в дождливый день, при входе в магазин стоит хитрое устройство, которое надевает пластиковый чехол на ваш зонт. Это уменьшает влажные полы, которые потенциально могут вызвать опасность скольжения. Для большинства людей это решение было превосходным, но для японцев все равно требовался дополнительные улучшения (改善 *kaizen*). Как сказал Рон (в главе 7), японцы всегда находят пути для инноваций. Теперь у них есть портативная перезаряжаемая система, которая высасывает пластик из зонта, когда вы выходите из магазина, поэтому вам не нужно прикасаться к пластиковой крышке. Это делает процесс веселым и легким, а также снижает вероятность того, что пластик не попадет в емкость для

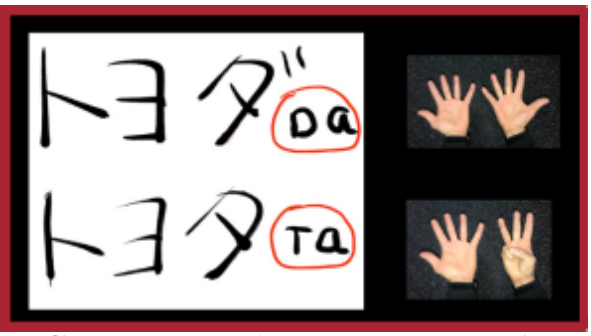
утилизации. Несмотря на то, что эта культура, кажется, носит сдержанный характер, когда речь идет о новых продуктах, они “раскачиваются на люстрах”. Название этого нового устройства даже имеет игривое детское имя: かさビニぽいぽい (かさビニ = *виниловый зонтик,* ぽいぽい = *звук выбрасывания мусора)*!





かさビニ = *виниловый зонтик,* ぽいぽい = *звук выбрасывания мусора*

Сакичи Тойода сменил название компании с фамилии Тойода на Тойота. Разница только в одной букве, но эта тонкая разница имела глубокий смысл. Он не хотел, чтобы компания была о семье. Он хотел, чтобы это было чем-то намного большим. Он хотел, чтобы компания оказывала влияние на общество. При написании двух имен у японской *катаканы* (カタカナ), есть разница в двух штрихах. Фамилия имеет десять штрихов. Название компании имеет восемь штрихов. Десять это число завершения. Восемь это неполное число, означающее, что он никогда не будет удовлетворен. Такой тонкий, но такой важный штрих.



Сакичи всегда хотел, чтобы его компания была частью японского общества.

В учебном центре Lexus новые работники изучают мощнейшее правило: если работник чувствует, что что-то не так, видит что-то не то, пахнет чем-то необычным, слышат что-то, что раньше не слышали или испытывает что-то что раньше не испытывали, независимо от того, насколько это незначительно, они должны “остановиться, позвонить и ждать”. Они проинструктированы быть сверхчувствительными к малейшим вещам, чтобы можно было более точно и быстро находить проблемы. Эта концепция “остановиться, позвонить и ждать” повторяется у них постоянно. Почему? Потому что новому сотруднику или кому-либо в этом отношении нелогично хотеть тянуть остановочный шнур и останавливать весь конвейер. Но это именно то, что компания хочет. Они хотят, чтобы каждый сотрудник остановил всю производственную линию в случае возникновения аномалии, в независимости от того, насколько она мала.



Каждый обязан остановить сборочный конвейер при обнаружении дефекта

Это именно то, что сделала Сьюзен, когда столкнулась с небольшой жесткостью в дверной ручке нашей ванной комнаты. Большую часть своей жизни Я был слоном в посудной лавке, но, узнав и поняв, как думают японцы, я наслаждаюсь преимуществами ловкости, а не мускулатуры, на моем жизненном пути. Чувствуете ли вы тонкости в своей жизни?



Прозрачные мусорные баки позволяют быстро понять, если его необходимо очистить.

Когда я думаю о тонких отношениях с Японией, я думаю о гармонии и течении. Они очень чувствительны к поддержанию гармонии и течения. На остановке для отдыха я увидел мусорное ведро с прозрачной панелью и прозрачными мешками для мусора, так что для человека, находящегося на расстоянии 5 или 10 метров от него не трудно увидеть если бак полный и его необходимо опустошить. Эта простая, прозрачная панель, которую я никогда раньше не видел, обеспечивает гармонию, потому что это предупреждает о переполнении мусорного бака мусором. Сколько раз вы видели переполненные мусорные баки, которые отчаянно нуждаются во внимании? Та же прозрачная панель позволяет рабочему свободно перемещаться по всей зоне обслуживания и выполнять свою работу без лишних движений.

Вы возможно обращали внимание, когда шли по улицам Японии, будь то Токио или небольшой город, что мусорных баков не так много. Некоторое время назад террорист положил взрывное устройство в общественный мусорный бак. После этого чиновники решили ликвидировать общественные мусорные баки, особенно в загруженных районах. Это имело непредвиденные последствия. Тот факт, что нелегко найти место для утилизации мусора, заставил людей задуматься о мусоре, который они создают. Взять бумажный стаканчик или что-нибудь, что может быть выброшено, не так просто. Это оказало глубокое влияние на меня, как на иностранца. В любой другой стране я бы не стал рассматривать то, что я принес с собой, потому что я не думал о том, куда это выбросить. Однако в Японии я думаю об этом, когда выхожу за дверь, и это заставляет меня быть более внимательным к мусору, который я генерирую. В Японии есть тонкое напоминание о том, что производство мусора будет сопряжено с определенными неудобствами.



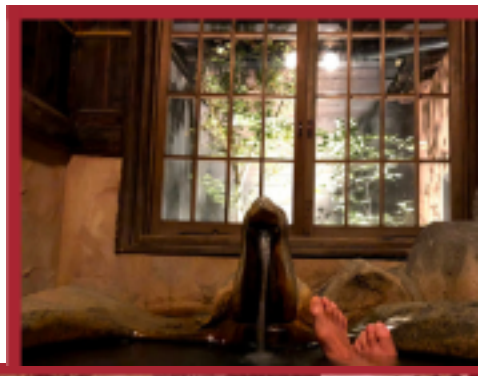
Те же тонкости можно увидеть в учебном центре Lexus, когда вы посмотрите на все реализованные ими автоматизация без электричества (からくり *каракури*). Легко создать автоматизацию с помощью двигателей или электричества, но попробуйте создать ее, используя энергию, которую вы тратите, поднимая или наступая на что-то. Это само определение тонкого подхода. Это требует большого мастерства, ловкости и глубокого мышления. На производственной линии, когда рабочий поднимает металлическую пластину, он создает магнитное поле, которое должным образом позиционирует

следующую пластину, так что рабочий не должен утруждаться. Такой подход создает гармонию потока. Toyota также разработала систему, в которой, если работнику нужны 3 винта для выполнения конкретной задачи, когда они поднимают пистолет, магниты опускаются в лоток и захватывают ровно 3 винта. Простым движением руки работник безошибочно извлекает точное количество винтов.

Во многих общественных туалетах установлены биде-унитазы и даже есть звуковая кнопка для маскировки любых нежелательных звуков от других посетителей. Нажмите на кнопку, и зазвучит красивый поток воды, которым окружающие могут наслаждаться вместо того, чтобы слушать, как кто-то хрюкает и стонет.

Возможно, моя любимая тонкость, которая иллюстрирует эту концепцию - это японский облачный лифт. Если вы посмотрите на облака, они, как правило, очень мягкие, а края поднимаются и опускаются. Японцы взяли этот элемент и включили его в свою архитектуру и дизайн. Им действительно нравится идея быть в гармонии с природой вместо того, чтобы заставлять свои проекты конкурировать с природой. Как я уже говорил, японцы выяснили, что сотрудничать эффективнее, чем соревноваться. Если вы остановитесь и подумаете об этом, природа прекрасно это показывает. Я помню, как заглянул в баню на горячих источниках (温泉 *онсэн*), и увидел окно от пола до потолка, которое позволяло красивому лесу двигаться сквозь вестибюль и как бы окутывать гостей. Я не видел ничего подобного нигде в мире. В то время как некоторые люди сказали бы, что это не очень тонко, для меня это был классический пример тонкости, которая проявляется в японском мышлении. Зачем блокировать вид снаружи видом изнутри? Вместо этого соедините их вместе в одно непрерывное окружение.

Японцы это искусные садовники, чувствительные к мельчайшим деталям. Если вы посмотрите на японский сад, то увидите, что линии обычно текут, а острых углов нет. В природе не принято искать острые углы. У природы есть способ смягчать края. Реки текут и приспосабливаются к топографии. Напротив, когда вы смотрите на европейскую архитектуру, нередко можно видеть жесткие прямые линии, особенно когда вы смотрите на европейское озеленение. Конечно, нет никаких абсолютных правил. То, что я пытаюсь проиллюстрировать в этой книге, это способ мышления японцев.



Элементы живой природы используются, как часть дизайна



Когда я был в северной Японии, в районе Хоккайдо, я посетил горный перевал, и ветер гнал облака над горными вершинами и создавал эффект подъема и падения. Это было абсолютно впечатляюще. необычно видеть линзовидное облако, которое ясно иллюстрирует подъем и

падение происходящее в природе.



Гармоничный дизайн позаимствованный у природы

Я узнал о концепции облачного подъема в свои 20 лет, работая в домах ремесленников в Пасадене, Калифорния. Было два брата, Чарльз и Генри Грин, которые были первыми дизайнерами домов и строителями в начале 1900-х годов. Братья Грин проделали огромную работу по объединению японской архитектуры с теплотой английского языка. Результатом стал дом, который подчеркивал мастерство и качество, а не украшение. Я был влюблен в облачный лифт и начал включать его в мебель, которую я построил. Я также включил это в дизайн моего дома. Мне нравится то, что наблюдали японцы, природа имела естественный подъем и падение. Это так тонко, что большинство людей могут это никогда не заметить. Но эти крошечные детали делают японскую культуру настолько увлекательной.

Когда вы станете более чувствительными к подобным деталям, это неизбежно скажется на других ваших действиях. Если вы проходите на завод Toyota, вы можете увидеть, как их чувствительность проявляется на производственном участке. На конвейере, когда работнику нужен винт или пистолет, то они доставляется точно в нужное время, поэтому работник делает минимальное движение, чтобы использовать его. Ему даже не нужно двигать ногами. После того, как винтовой пистолет повернулся в оптимальное положение, он откидывается в сторону, чтобы рабочий мог перейти к другой задаче. Все это происходит менее чем за две секунды.

Большинство из нас скажут: “Что в этом такого, просто потянись немного дальше. Зачем тратить все это время на то, чтобы автоматизировать подачу пистолета в нужный момент. Это нужно для того чтобы рабочий затрачивал как можно меньше энергии на не нужные движения?“ Японцы, похоже, наслаждаются тонкостями. Они превратили это в великолепный танец между руками мастера, материалом и конечным продуктом.

Каждый раз, когда я приземляюсь в Японии, я продолжаю замечать тонкости, которые после почти 20 лет с момента моего первого визита продолжают меня восхищать. Они постоянно вызывают улыбку на моем лице, когда я поражаюсь глубокой мысли, заботе, которые входят в каждую из тонкостей, которые я наблюдаю.

Подумайте о том, когда ваши родители строго требуют от вас что-то сделать: “Мне нужно, чтобы ты убрал свою комнату прямо сейчас!” Сравните это с тем, когда они делают тонкий

мимолетный комментарий, который приводит вас в движение, как: “Я слышал, что Винни Пух любит чистую и опрятную комнату.” Хотя различие между этими двумя методами не является тонким, но второй подход более тонок. Японцы взяли на вооружение понятия утонченности и сделали его краеугольным камнем того, как они выполняют небольшие черные задания и как они выполняют высочайшее мастерство.

Напоминание

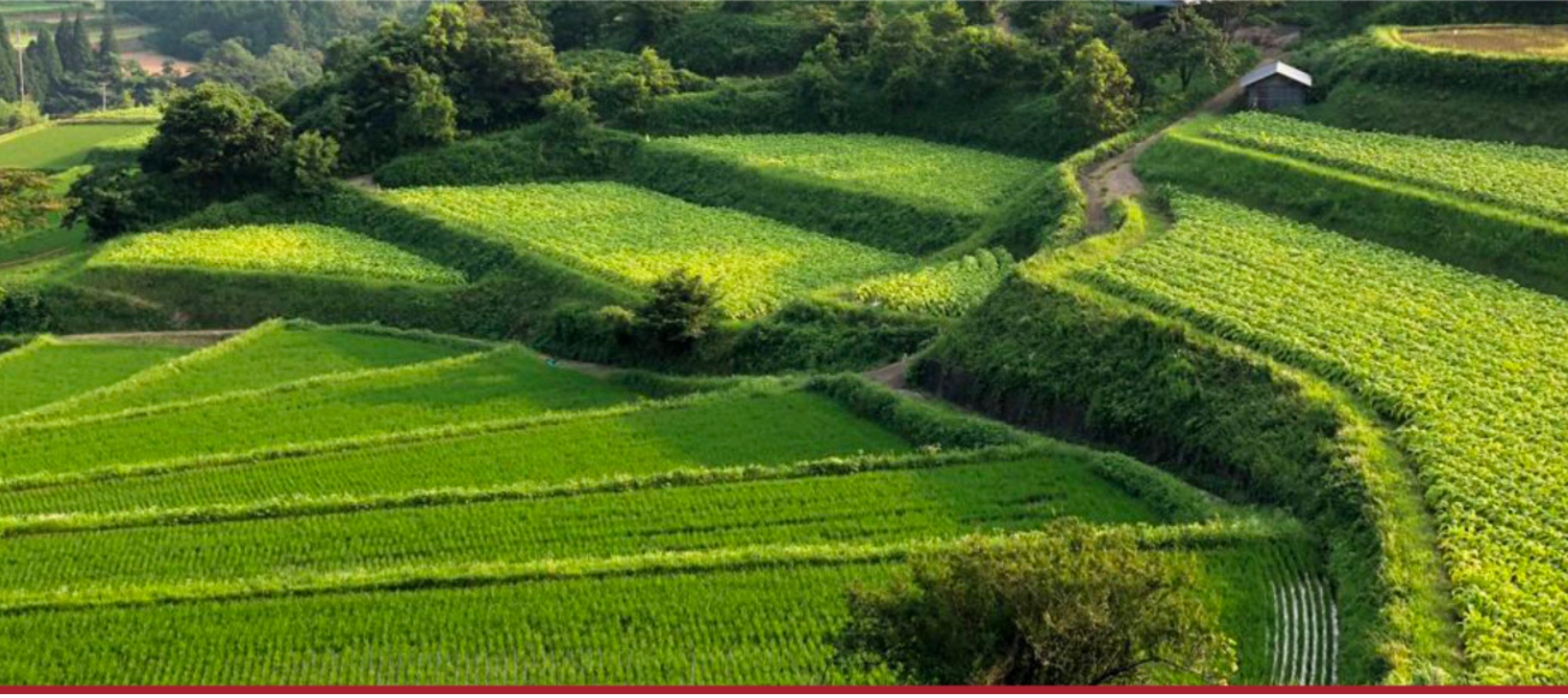


Винни Пух любит убирать свою комнату





для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь



ГЛАВА 12
Рисовая культура

Я почерпнул огромное количество знаний о Японии из рассказов моего друга профессора Кэна Снайдера. Совсем недавно он поделился со мной еще одной концепцией японской культуры, которая называется рисовой культурой. Кен живет и работает в Японии много, много лет и за эти годы он стал настоящим экспертом Японии и производственной системы Toyota. Кен объяснил мне, что Япония имеет маленькое количество земель пригодное для возделывания, и поэтому японцы должны быть очень эффективны в выращивании и сборе урожая риса. Эффективность просто необходима, когда страна пытается прокормить население размером более 127 миллионов на территории размером с западную Вирджинию. На протяжении 68 века японцы оттачивали технику выращивания риса, которая позволяет им выращивать его больше чем любая другая страна в мире. Они смогли этого достичь благодаря постоянным улучшениям процесса и (改善 *кайзен)*. У рисовых фермеров потрясающие внимание к деталям и точность и аккуратность во всем, что они делают. У них просто нет права на ошибку. Никто не выращивает рис в одиночку, только командная работа позволяет достичь таких великолепных результатов. Любое отклонение от слаженной, координированной и точной работы может привести к голоду внутри комьюнити и семьи. Если кто-то не согласен кооперироваться и использовать (改善 *кайзен)* мышление, его выгоняют из этого комьюнити. Менталитет *рисовой культуры* определяет путь которые корпорации используют, чтобы думать и работать вместе. Это является сутью японского метода выживания.





Когда я спросил президента компании Маултех мр. Матсумото по какому принципу он набирает новых работников в компанию он мне ответил “я беру людей которые не разрушают гармонию. Другими словами я беру людей, которые верят и ценят тоже что и

мы.” Люди должны хотеть быть частью нашей семьи и гармонично дополнять ее. Нет никакого смысла нанимать на работу людей и потом мучиться с ними, потому что они не согласны с тем как компания работает. Это и называется *Рисовая культура*. Мне всегда было интересно, когда японские лидеры делятся со своими работниками пониманием процессов если они всегда думают, “Не имеет ни какого значения, что мы тебе говорим если у тебя нет понятия *Рисовой культуры*”. Объяснять что-то человеку, который не понимает культуры это все равно, что мочиться против ветра.

Есть ли у меня менталитет *рисовой культуры*? Со сто процентной уверенностью говорю да, и я ее очень люблю. Мне очень нравятся те преимущества которые мне помогает достичь *рисовая культура*. Мне она нравиться за глубину мысли и как это меня отличает от других.

Глубокомыслие японской культуры вызывала трепет у большинство участников моего образовательного путешествия в Японию. Наиболее распространенный вывод который они делали был - такое возможно только в Японии и никогда невозможно в моей стране. На самом деле это не зависит от станы проживания или где это страна находиться. Японская культура, как и любая другая, базируется на том как люди думают. Если бы они смогли пересмотреть свои предположения и убеждения, тогда они смогли бы и получить выдающиеся результаты. Честно говоря, большинство из нас думают, что это у японцев на уровне ДНК. Но на самом деле это - Долгосрочное Мышление Выживания (Long Term Survival Thinking LTST). Чтобы выжить, японцы думают на много лет вперед. Мы же думаем о краткосрочной перспективе, потому что выживание для нас не является проблемой. Для японцев жизнь очень хрупка, и у них нет никаких гарантий. Наиболее дальновидные из нас думают на пять лет вперед, японцы думают поколениями.

Я испытал их долгосрочное мышление, когда остановился в старейшем отеле в мире. Нишияма Онсен был основан в 705 году нашей эры. Он непрерывно работает на протяжении более 1300 лет и 52 поколений. Это называется долгосрочное мышление или мышление на поколения! Это мышление на выживание! Интересно, что в Японии самое большое количество компаний на душу населения, которым более 100 лет.



Старейший отель в мире

Такое мышление должно заставить нас остановиться и спросить, какова наша настоящая цель на земле? О чем мы думаем сегодня, завтра или через 52 поколения? Долгосрочное мышление сильно повлияло на то, как я управляю своей компанией. Последние 19 лет я перестраивал и обновлял все, что касается FastCap. Я не говорю о физическом перестроении производственного здания, хотя мы и здесь мы сделали очень много и продолжаем делать. Я говорю об организации и обновлении нашего мышления. Люди посещающие FastCap часто бывают потрясены увиденным. Они никогда не видели ничего подобного, если конечно они не были в Японии. Люди работают вместе с общей целью развития



Обучение и тренировка персонала на утренних митингах FastCap

друг друга, для того чтобы мы могли лучше обслуживать наших внутренних и внешних клиентов. На наших стенах вы не найдете лозунгов и плакатов, призывающих людей мыслить иначе. Вместо этого мы учим и провидим тренировки наших людей каждый день. Наши утренние митинги погружают нас глубоко в философию операционного совершенства и принципы исторического патриотизма. Эти принципы находятся внутри каждого члена команды и мы руководствуемся ими при принятии каждого нашего решения.

Еще один пример того, как долгосрочное мышление повлияло на то, кто я есть и как я отношусь к своему дому. Я построил великолепное поместье площадью 10 акров. Но кто хотел бы унаследовать что-то подобное с его интенсивным обслуживанием и уходом? Поместье создано в японском стиле, и поддержка такого стиля потребует от обычного человека огромной ответственности и трудозатрат. Я стремился использовать Lean в обслуживании и управлении моего дома, и со временем мне пришло в голову, что мой дом станет идеальным Lean институтом, местом, куда люди могут прийти и узнать о моей работе и обо всех невероятных влияниях японского мышления. Это стало настоящим местом, где глубокие размышления и обучение могли бы происходить в контексте красоты и безмятежности. Опять же, я не думаю только об одном поколении. Я думаю, на 10 поколений вперед. Разве не было бы фантастичным, если бы эта японская философская идея о том, как мыслить поколениями, оказала бы устойчивое влияние далеко от японских островов?

У японцев есть сверхъестественная способность направлять глубокое мышление на самые важные элементы жизни ... на то, как люди работают и живут вместе. Без сомнения, их культура оказалась одной из самых передовых и утонченных, и в то же время обеспечивающей высочайший уровень жизни, который когда-либо видел мир. Еще более поразительным является то, как они достигли этих экстраординарных результатов, в то время как многие другие их азиатские соседи были относительно бездействующими. Большинство других азиатских стран потерпели неудачу. Только за последние 20 лет Китай, богатый природными и людскими ресурсами, значительно развился. Другие страны совершившие прорыв и, которые стоит отметить Сингапур и Корея. Все эти страны регулярно совершают паломничества в Японию для изучения и подражания японцам. Также





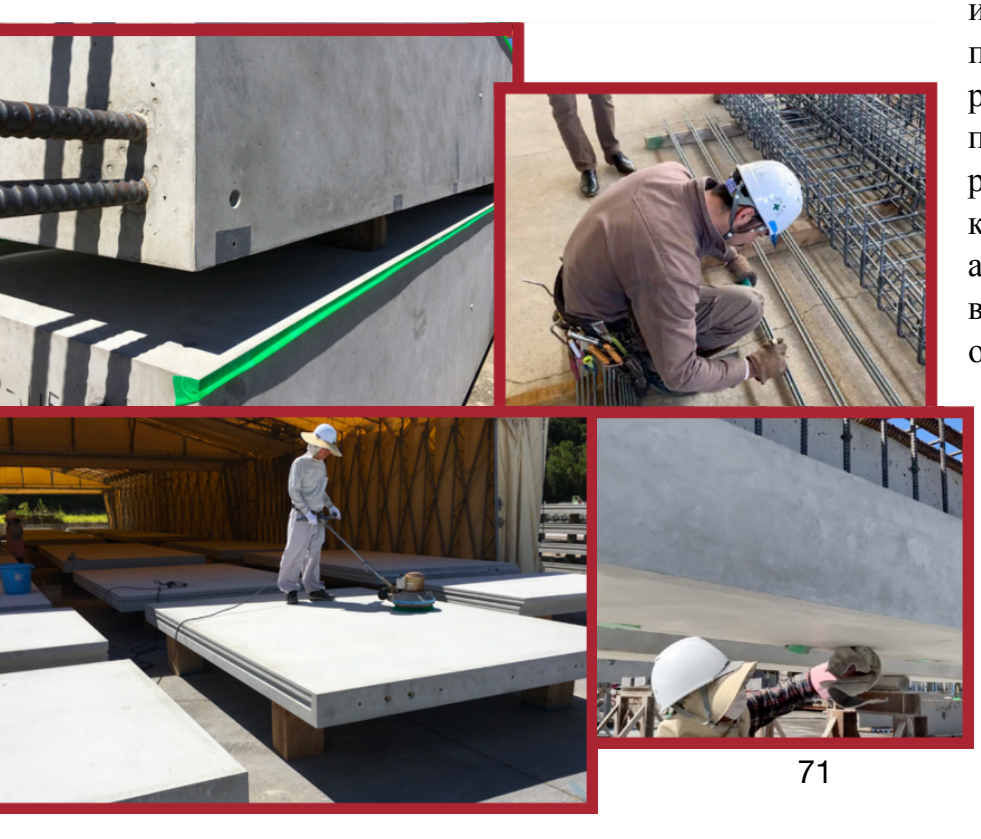
следует отметить, что Япония является демократической страной и в отличии от Сингапура или Китая. Она обеспечивает фундамент для разнообразия мышления. Такое разнообразие мышления могло легко оказать вредное влияние на японскую культуру. В Японии не было “сильного человека”, который мог бы диктовать, какова должна быть японская культура. Но не смотря на это и на стремительную глобализацию мировой экономики за последние 50 лет японцам удалось сохранить свои культурные основы. Проще говоря, когда вы едете в Японию, вы знаете, что находитесь в Японии. На вдумчивость этой культуры также минимальное влияние оказала необычайная взаимосвязь между странами, существующая в современном мире.

Как и почему японцы смогли это сделать? В оставшейся части главы я расскажу о том, что поддерживает эту культуру. Я расскажу некоторые из моих самых глубоких переживаний, которое я получил пытаясь понять их культуру.

Во-первых, как мы уже говорили, Япония - это качество. Они достигают высокого качества благодаря исключительному вниманию к деталям. Это внимание к деталям позволяет им комфортно работать в очень точной обстановке. Это как если бы вся культура была в гигантских лупах, чтобы видеть вещи, которые все мы обычно упускаем.

Когда я посетил компанию по производству сборного железобетона в Кюсю, Япония, я был поражен качеством и точностью их работы. Помните, это сборный железобетон - большие структурные формы, у которых нет веских причин быть косметически точными. Тем не менее, они были такими же косметически точными и даже совершенными, как и все, что я когда-либо видел. Я был свидетелем того, как рабочие заполняли отверстия в массивных бетонных колоннах и плитах, которые будут использоваться для поддержки парковок и опорных стен. Другие рабочие шлифовали и полировали плиты вручную. Третья группа рабочих откалывали крошечные кусочки бетона в точках соединения арматуры, обращая исключительное внимание на мельчайшие детали. Все они работали очень усердно, серьезно и с улыбками на лице, глубоко гордясь работой, которую они делали. Не было ни одного человека, которы бы разговаривал по сотовому телефону или делал, что-то еще включая нас, что бы отвлекало их. Тотальный фокус, полное посвящение, полное

Шлифовка и полировка плит. Завоевываем доверие



внимание к деталям и качеству. Я не видел ни одного менеджера, который бы стоял над ними и наблюдал, чтобы убедиться, что они выполняют свою работу в соответствии с определенным стандартом. Вместо этого они были хорошо обучены и выполняли свою работу с полной самоотдачей. Когда я спросил президента компании, почему они так одержимы точностью и качеством, он ответил: “потому что мы хотим, чтобы клиент доверял нам. Мы не пытаемся завоевать их доверие что бы получить следующий заказ, мы хотим, чтобы их доверие и бизнес были с нами через 5 лет, 10 лет, 40 лет и даже через 100 лет.” Тогда я спросил: “почему так важно иметь доверие клиентов?” Он сказал: “потому что мы хотим выжить”. Точность ведет к качеству, качество ведет к доверию, доверие ведет к выживанию. В этом заключается ключ к пониманию японского образа мышления.

Другая компания о которой я хочу сказать несколько слов была бенефициаром исследовательской группы Lexus. Lexus сформировал учебные группы для компаний, которые хотят улучшить свои процессы, изучая производственную систему Toyota. Из года в год Lexus отправляет представителей для работы с компаниями, для развития их процессов, уменьшения дефектов и улучшения качества. Эти компании не имеют ничего общего с автомобильной промышленностью. Lexus делает это, чтобы быть хорошими гражданами в своей стране и помогать своему обществу. В результате Lexus получает выгоду от улучшения жизни в обществе и на островах, на которых живут вдумчивые люди. Удивительная вещь заключается в том, что Lexus также выигрывает, становясь лучшим коммуникатором, лучшим учителем и лучшим помощникам в совершенствовании работы и жизни.

Это именно то, что мы делаем в моей компании. Пока большинство людей озадачены наработкой миллионов долларов, FastCap тратит заработанные доллары на то, чтобы обучать и тренировать мир понятиям Лин, 2х-секундному Лину и производственной системе Toyota, и мы понимаем, что мы действительно являемся настоящими бенефициарами. Наши люди очень гордятся работой, которую они делают, и рады, тому что они могут помочь другим людям со всего мира. Мы стали лучшими коммуникаторами, учителями, членами команды. Кроме того, я лично очень доволен, что моя работа помогла многим людям. Не размер моего банковского счета, приносит мне радость, а сеть вдумчивых людей по всему миру, которых я знаю и называю своими друзьями.

Мне нравиться страница из книги Патрисии Лэйкин "Стив Джобс. Мышление по-другому". И это то, что я люблю в Японии, особенно в Lexus и Toyota. Lexus и Toyota думают по-другому. FastCap думает по-другому. Мы делаем противоположное тому, что предлагают обычные методы ведения бизнеса. Мы не думаем о себе или о результатах. Мы полностью приняли другой способ мышления.

Это то, что я люблю в Японии, особенно в Lexus и Toyota. Это то, что всегда делал Стив Джобс ... думай иначе! FastCap думает иначе. Мы делаем противоположное тому, что предлагают обычные методы ведения бизнеса. Мы не думаем о себе или о результатах. Мы полностью приняли и используем другой способ мышления.

Япония это остров, плавающий в Тихом океане, который находится в суровых геологических и климатических условиях. Это постоянная борьба за выживание. Но для японцев это является повседневной жизнью. Это вызов, и он требует не прекращающихся улучшений 改善 *(кайзен)*. Подавляющая территория остров является гористой и необитаемой землей. В результате большинство населения проживает в прибрежных районах. Ровная земля очень скудна и дорога, поэтому японцы не могут позволить себе тратить ни одного квадратного дюйма в пустую. Это остров размером с Калифорнию, в котором в три раза больше людей. Можете ли вы даже представить, как выглядела бы Калифорния с 127+ миллионами человек ... в три раза больше нынешнего населения.

В течение длительного времени выживание было для населения Японии на переднем крае их мышления. Несмотря на то, что они достигли большой роскоши и экономического успеха, они не позволили этой роскоши сделать их ленивыми или самодовольными. Вместо этого они полностью приняли менталитет выживания, потому что, независимо от их успеха, катастрофа могла быть прямо за углом. В большинстве культур, по мере того, как приобретается все больше богатства и роскоши, существует тенденция к размножению пассивности и лени. Японцы не поддались этому. Чем успешнее они становятся, тем усерднее и внимательнее работают.

Есть много причин, по которым они смогли избежать этого естественного состояния. Во-первых, это концепция выживания. Они извлекли уроки из прошлых ошибок. Тогда японское руководство стремительно пошло на вторую мировую войну, не думая рационально. Они напали на самую большую страну в мире (Китай) и самую могущественную страну в мире (Соединенные Штаты). Вместо этого они действовали нерационально и почти уничтожили свою страну. Они извлекли ценные уроки и сделали глубокое *признание ошибок* (反省) и заменили иррациональное на рациональное. Они подошли прямо к краю обрыва и смотрели в эту яму, а потом все вместе, как общество заявили, “больше никогда”. Выживание имеет первостепенное значение, и они живут с этим рациональным долгосрочным мышлением постоянно.

Когда я работал с поставщиком первого уровня для Lexus, я наблюдал, как они измеряют одну шестую секунды производственного процесса. Я спросил президента, находится ли он под постоянным стрессом, из за того, что он должен обращать внимание на такой высокий уровень детализации и точности? Он сказал мне: "Как японцы, мы не знаем слова стресс. Если мы этого не сделаем, мы просто не выживем. Китай всего один день от нас. А мы в нескольких неделях от вас (Соединенные Штаты). Для нас совершенно другой уровень срочности.



Внимание к деталям

Вторая причина заключается в том, что японцы естественно скромны. По их мнению, они никогда не бывают достаточно хорошими. Как нация, они были в состоянии поддерживать этот характер, и это служило и служит им очень хорошо. Это позволило им быть глубоко любопытными и никогда по-настоящему удовлетворенными во всем что они делают. Несколько лет назад я организовал тур по США для Рутсио Шинго (сын Шигео Шинго). Я собрал около 10 компаний, которые, по моему мнению, выиграли бы, от встречи с Рутсио. А он в свою очередь потратил несколько дней на оценку их процессов. После этого я спросил его о туре. Когда он начал говорить, я понял, что в его словах кроется глубокая мудрость, поэтому я вытащил свой iPhone и начал записывать. Я спросил его о компании, которая произвела на него наибольшее впечатление, и о компании, которая произвела на него наименьшее впечатление. Его ответ свелся к одному незначительному факту к одному случайному гвоздю. Он объяснил, что одна из компаний, которые он посетил, забивала гвоздь через кусок дерева, и он вышел с другой стороны. Он спросил их, почему они не обратили никакого внимания на этот дефект, и они ответили, что это не имеет значения, никто не увидит этого. Рутсио сказал, что это не правильно, качество видно и не видно. Качество должно распространяться на весь продукт. Затем он спросил, почему гвоздь вышел из дерева? Потому что он попал в сучок. Почему они использовали дерево с сучком? Потому что они не видели сучок, до того как они установили деревянную отделку. Почему вы заказываете материал с сучками? Потому что поставщик поставляет им такое дерево. Рутсио сказал, что вы должны идти вверх по течению, идти к источнику проблемы. Именно здесь начинается ваше качество и точность. Мы продолжили обсуждать, почему это так важно, и, к моему удивлению, Рутсио последовательно через глубокое понимание подвел меня к тому, что я так глубоко оценил и полюбил в Японии. Качество ведет к доверию, доверие ведет к выживанию.



Ритсио Шинго

Я прекрасно осознаю, что нет никакой уверенности в том, что вся работа и усилия, которые я потратил в своей жизни, будут продолжаться после меня, не говоря уже о будущих поколениях. Тем не менее, я с уверенностью осознал, что у человека, организации или общества, которое сосредоточено на качестве, вероятность выживания гораздо выше. Прямой путь к выживанию это любить точность, которая устраняет недостатки. Отсутствие дефектов и высокое качество приводят к тому, что клиенты возвращаются к вам из поколения в поколение. Опыт качества, а не ловкая программа маркетинга и продаж - это то, что заставляет ваших клиентов возвращаться к вам снова и снова. Это создает доверие на основе надежных, стабильных и предсказуемых отношениях.

Япония хранит так много загадок, но, пожалуй, величайшей из всех является то, что в своей одержимости выживания они создали платформу, с помощью которой они могут жить на уровне, намного превышающем простое пропитание. Подумайте о творчестве, которое может процветать в окружающей среде, когда вы не одержимы выживанием, но вы одержимы подробностями о том, как вы выживете. Детализация процессов создала изобилие.

Вы не только создали модель, которая повышает устойчивость, по умолчанию вы создали процесс, требующий творчества. При этом вы стали более творческим и процветающими. Так что важнее, выживание или детали того, как вы выживете? В этом и заключается мой тезис: “Изгони разгильдяйство и влюбись в точность!”

Напоминание

Беспечность верная гарантия того, что выживание не гарантированно







для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь

ГЛАВА 13
Мое любимое слово

Я мог бы рассказать вам сотни историй, которые объясняют уникальность японской культуры. Каждый мой опыт медленно и методично формировал мое мнение о том, что такое Япония. Я полагаю, что вы можете найти мой опыт интересным и полезным для своей диссертации. Однако цель этой книги не в том, чтобы рассказать вам все это, а в том, чтобы разжечь ваш аппетит и стимулировать ваше любопытство в надежде, что вы найдете какую-то выгоду для использования элементов японского мышления в своей жизни. Если вам посчастливится поехать в Японию, учиться и изучать эту культуру, я думаю, ваша жизнь будет улучшена.





Сделай свою жизнь лучше изучая и познавая японскую культуру

На момент написания этой книги я провел образовательные туры в Японии для более чем 500 человек со всего мира. Я пересек Японию в поездах, самолетах, автомобилях и даже мотоциклах. Я встречался и работал со многими лидерами и мыслителями. Я провел группы через фабрики, предприятия и строительные площадки, чтобы продемонстрировать, проиллюстрировать и сопоставить то, что делает японскую культуру такой уникальной. Я видел людей буквально в слезах и безмолвии, когда они выходили из помещений Toyota и Lexus, недоверчиво качая головами, заявляя, что то, что они видели, было за гранью возможного. Но из всех мест и впечатляющих производственных объектов, которые я показал людям, ничто не оказывало такого воздействия, как посещение японской начальной школы.

Разрешите мне приоткрыть занавес, чтобы понять их удивительную культуру и поведение. Именно дети Японии становятся лидерами, поддерживающими эту культуру. В школе они не

наказывают учеников за опоздания или плохое поведение. Они не уговаривают, не подталкивают и не умоляют детей вести себя хорошо или учиться. Они не наказывают детей из-за издевательств или нездоровой одержимости своими мобильными телефонами. У них нет политики запугивания, а мобильные телефоны просто не допускаются на занятиях. Вместо этого вы видите вдумчивых, спокойных, рациональных взрослых, которые относятся к детям как к взрослым. Каждый день дети собираются вместе, чтобы учиться, расти и совершенствоваться. Существует рутина (方), которая происходит изо дня в день в японских школах. Дворников нет, за исключением тех, кто выполняет специализированную работу, такую как мытье окон в многоэтажных зданиях. В остальных случаях дети моют школьные туалеты, раковины, столовую, окна, гардеробные, убирают детские площадки и сады. В большинстве стран это будет рассматриваться как жестокое обращение с детьми. В Японии этот вид работы полностью соответствует философии японской культуры, демонстрируя глубокое уважение к людям и вещам. Когда наступает обеденный перерыв, начинается волшебство. Сотни студентов заходят в кафетерий. Они хорошо себя ведут и сидят с уважением, пока руководители команд за каждым столом подают им обед. Поскольку еда распределяется, ни один ребенок не съедает ни одного кусочка, пока все не будут обслужены и не будет произнесена молитва благодарности.



Затем студент объясняет, какую еду они будут сейчас есть, и то, что они получат от еды. Нет сладких напитков или сладких десертов, есть только здоровые овощи, рис и рыба, которые нужно есть, и молоко, которое нужно пить. Каждый ребенок ест пищу, которую ему дают, и если он чувствует, что не сможет съесть

















всю еду, тогда, прежде чем он коснется своей тарелки, он встает и подходит к зоне подачи пищи и объясняет, какую пищу он хочет вернуть. Излишек еды, чтобы она не пропала даром, с уважением снимается с их тарелки. Затем они возвращаются к своему столу, где они съедают всю оставшуюся еду на своей тарелке. В конце еды все работают вместе, чтобы убрать всю столовую. Вы практически не увидите выброшенной впустую еды. Нет большой мусорной корзины, куда выбрасываются остатки, которые остались недоеденными.

もったいない

Моттайнай

Я хотел бы закончить эту книгу обсуждением моего любимого японского слова, слова, которое оказало самое глубокое влияние на мое мышление: (もったいない *моттайнай*). Это просто означает иметь глубокое чувство сожаления, когда вы тратите что-либо впустую. Если они оставят рисовое зерно на тарелке, это (もったいない *моттайнай*). Если они оставят текущей воду, пока чистят зубы, это (もったいない *моттайнай*). Это просто невероятно и восхитительно, как дети демонстрируют превосходное управление теми ресурсами, которые им были предоставлены, вплоть до последнего рисового зернышка! Мое мышление навсегда изменилось с тех пор, как я выучил это слово, (もったいない *моттайнай*), и увидел его глубокий смысл в школах по всей стране. Во всем, что я делаю, слово (もったいない *моттайнай*) звучит в моих ушах. Как жалко тратить! Зачем мне выбрасывать в мусор те усилия, которые фермер потратил на то, чтобы дать нам эту еду. Зачем мне тратить драгоценные ресурсы моей страны? Почему я так небрежно отношусь ко времени и внимательности другого человека? (もったいない *моттайнай*) это образ мышления, и это мышление изменило меня навсегда.





Однажды я взял интервью у монахини, которая была главным администратором в христианской школе в Японии. Тот факт, что есть христианские школы в культуре, в основном синтоистский и буддийской, должен заставить каждого из нас задуматься. Как это может быть? Каждый день дети учат христианство, читают молитвы, и все же они не христиане. Это гигантская загадка, и так сложна для понимания, но такова японская культура. Им не угрожает идея распространения христианства по всей их стране. Скорее они поднимают себя в своем мышлении и понимании, узнавая о других культурах. Христиане, которые управляют этими школами, не навязывают свои религиозные практики

детям, скорее, они с уважением учат и обучают их. В любой другой культуре можно ожидать напряженности или замкнутого отношения к другим культурам и убеждениям, но в Японии это не так. Когда мы шли по коридорам и смотрели, как дети радостно убирают всю школу, я остановился, чтобы поприветствовать старшую монахиню и задать ей несколько вопросов. Чем ей нравится Япония? Она рассказа, что живет в Японии уже 40 лет, и что она родом из Канады. Она рассказала мне, что Япония такая безопасная, такая мирная и красивая страна. Она сказала: "Мне очень нравятся японцы, это замечательные люди, очень замечательные". Возвращаясь из своих периодических поездок из Канады в Японию, она всегда говорит людям: "Я вернулся".

В этой стране есть что-то особенное! Все сводится к одному рисовому зернышку. Почему бы просто нам не выбросить одно зерно риса в мусорное ведро? Было потрачено огромное усилие, чтобы вырастить это зернышко. Его сажали, поливали, собирали, сохраняли и перевозили в деревенские и городские школы и по всей стране. В этом единственном зерне риса есть слово (もったいない *моттайнай*). Как жаль бессмысленно тратить. Именно с этой единственной идеей я преобразовал свою жизнь и свою компанию. Toyota понимала, что они не смогут быть расточительными и выжить. Они должны были найти способ устранить отходы. Устранение отходов не было еженедельным или ежемесячным процессом, а ежеминутным процессом, требующим полного участия всех в организации. Мы устраняем эти отходы с помощью ежедневного постоянного улучшения. Основной принцип, который побуждает нас к устранению этих отходов, это (もったいない *моттайнай*)!

Наконец, я глубоко благодарен японцам за все, чему они меня научили. По сути, это очень простые люди, которые применили прекрасную и эффективную философию в том, как они живут. В тоже самое время эта простота в жизни позволяет им создавать сложные системы, которые улучшают жизнь миллионов людей. Это простота обучения благодарности в сочетании с чем-то таким же базовым, как короткая молитва, которую они произносят перед каждым приемом пищи (いただきます *итадакимасу*). (もったいない *моттайнай*) менталитет.



Так что приезжайте в Японию, чтобы лично увидеть и глубоко прочувствовать эту удивительную культуру. Возможно, вы тоже будете идти по улице и испытывать моменты внезапного просветления и понимания (悟り *сатори*). Для меня прозрение изгнания небрежности и влюблённости в точность стало одним из самых важных путешествий в моей жизни. Я надеюсь и молюсь о том, чтобы эта книга помогла также вам начать путешествие в вашей жизни, которое создаст большую реализацию и уважение к изобилию и благословениям, которые мы все получили.

Напоминание



Мне жаль, когда я что-либо выбрасываю





для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь



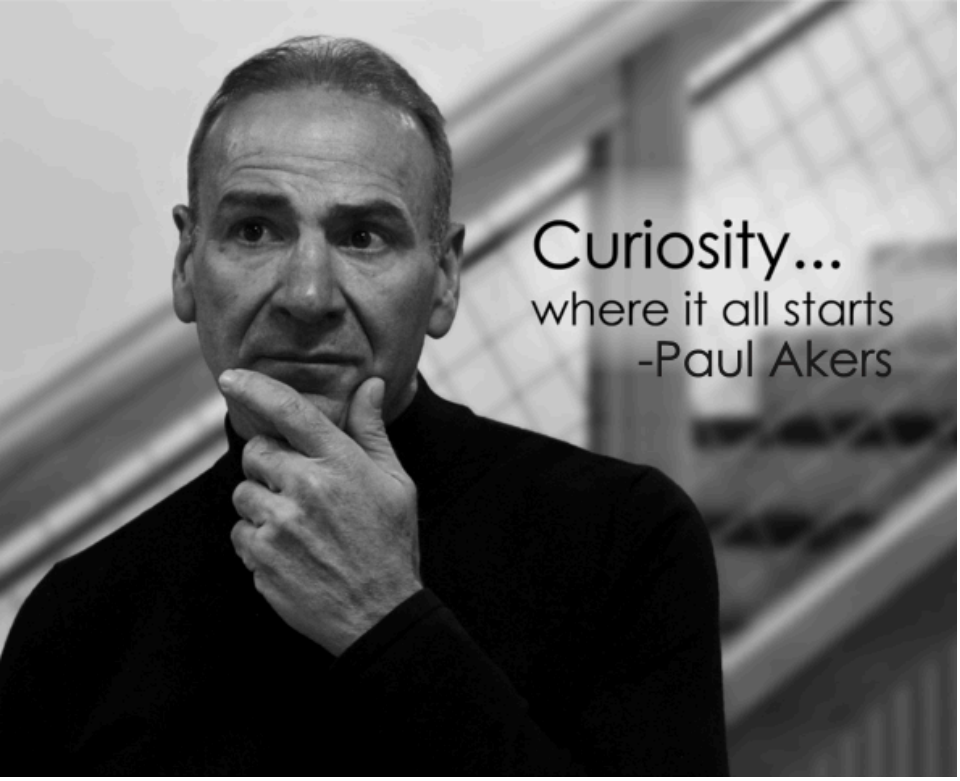
ГЛАВА 14
Заключение

Надеюсь, вам понравилась эта книга. Это была настолько важная тема для меня, что я посвятил ей эту книгу. В качестве напутствия я хочу сказать, что вы не просто изучите, и затем станете бережливым и точным одним махом. Нет, путешествие по бережливости и точности станет спутником на всю вашу жизнь. Во всем, что вы делаете, будут горы неряшливости и неаккуратности, но важно то что, вы начнете путешествие в страну бережливости и точности уже сегодня. Когда вы научитесь быть более вдумчивым и точным во всем, что вы делаете, вы станете лучшим распорядителем ресурсов, которые вам дали. Помните, это не о совершенстве. Речь идет о начале пути к совершенству. Это радость, которую я испытываю каждый день, зная, что я более внимателен к дарам, которые мне подарили. Быть расточительным не приносит пользы никому, а хорошее мышление приносит пользу всем

Напоминание

Хорошие мысли. Хорошая жизнь

для дополнительных материалов к этой главе нажмите здесь



Пол Акерс - основатель и президент FastCap, компании по разработке продуктов, специализирующейся на инструментах и оборудовании для деревообработки и профессионального строителя. Пол основал FastCap в своем гараже в 1997 году, когда он просто улучшил то, что его раздражало, и разработал свой первый продукт: крышку, которая быстро и эффективно закрывает отверстия для шурупов. FastCap имеет тысячи дистрибьюторов по всему миру. Интенсивный интерес Пола к тому, как можно улучшить положение вещей, позволило ему стать плодотворным новатором, и сегодня он обладает многими патентами США и других стран. FastCap выпускает около 20-30 инновационных продуктов в год. В 1999 и 2010 годах FastCap выиграл престижную премию бизнес года. В июне 2011 года Пол выиграл престижную премию бизнес руководитель года, которую проводит журнал Seattle Business Magazine. Он написал свою первую книгу “2-секундный Лин” о создании забавной культуры Lean, которая теперь доступна на 15 языках. В 2015 году он написал свою вторую книгу "Лин Здоровье", в 2016 году он написал "Лин Путешествие", а в 2019 году - "Лин Жизнь" и "Изгнать небрежность". В 2016 году книга Пола "2-секундный Лин" была признана Институтом Шинго и удостоена премии "За научные и профессиональные публикации”.



Пол научился любить приключения и стремиться к совершенству от своего отца, когда он получил звание орла-скаута в возрасте 14 лет. В возрасте 15 лет Пол построил гитару в лесной мастерской средней школы и заслужил внимание Боба Тейлора, основателя Тейлор Гитары. Боб принял Пола на работу сразу после окончания средней школы, и обучал его тонкостям производства гитар. На Пола произвело неизгладимое впечатление, когда Боб, настоящий американский новатор, - меняет гитарную индустрию прямо на его глазах. В 2017 году Пол был удостоен чести документировать Боба Тейлора в его World Forestry Tour, где небольшая команда путешествовала по всему миру, чтобы повысить осведомленность об устойчивых практиках в лесных хозяйствах.

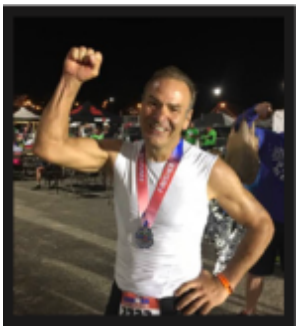
Пол окончил Университет Биола в 1983 году с отличием, получив степень бакалавра.

Пол работал в Пасадине, восстанавливая некоторые из самых престижных исторических домов, и стал частью исключительной группы мастеров, которые построили дом для редактора Architectural Digest.

Пол преподавал индустриальное искусство в средней школе Марка Кеппела, где его инновационное мышление привело к разработке программы, направленной на обучение детей изготовлению мебели, а не к стандартным школьным проектам, таким как стеллажи для ключей и разделочные доски.

Он окунулся в мир бизнеса, когда его умение решать проблемы привело к изобретению и в конечном итоге к открытию его собственной производственной компании. На своем производственном пути он открыл для себя Лин и производственную систему Toyota (TPS), которые сыграли важную роль в продвижении FastCap в качестве примера производства и культуры Лин, и за которой последовали тысячи компаний по всему миру.

В 2010 году Пол баллотировался в Сенат США в штате Вашингтон на платформе Лин по преобразованию правительства путем расширения прав и возможностей людей. После выборов Пол продолжал работать с различными правительственными учреждениями, обучая мышлению Лин и помогая им создавать культуру Лин в правительственных организациях по всей стране. В 2013 году Пола пригласили выступить на TEDx с докладом об инновациях. В 2017 году он был отобран как № 3 "Лидеры и влиятельные личности" в "Глобальном состоянии оперативного совершенства, критических проблем и будущих тенденций".



Пол заядлый спортсмен. Он занимается серфингом, бегает, плавает, ездит на велосипедах и покорил многие горы высотой более 4000 метров, включая такие горы, как Килиманджаро и поход в базовый лагерь Эвереста. Пол увлечен здоровым образом жизни. Он принял участие в двух Ironman (Лейк-Плэсид, Нью-Йорк и Виши, Франция).

Пол также пилот, имеющий более 2000 часов налета, который включает в себя 3 пересечения Северной Атлантики в одномоторном самолете.

Пол энергичный оратор, основной страстью которого является помощь людям в раскрытии их скрытого потенциала и демонстрация другим, как внедрить Лин в их бизнес и личную жизнь. Страсть Пола к Лину привела его в более чем 104 страны для работы и общения с такими известными организациями, как израильские силы обороны, Mercedes Benz, Amazon, BMC США, Turner Construction и многие университеты. От Казахстана до Исландии, от Тасмании до Японии, Германии, Израиля, Африки и Словакии вы никогда не знаете, где находится Пол, но наверняка он с энтузиазмом и азартом обучает понятиям Лин. Пол также увлечен Японией и обучает людей философии этой удивительной страны (образовательные туры по Японии). Он обучил более 30 команд в Японии в Toyota, Lexus и их поставщиках.



У Пола тысячи подписчиков в его еженедельном подкасте «Американский инноватор», где он рассказывает о силе инноваций и мышлении Лин. Он делится своими мыслями и наблюдениями, когда он берет интервью у увлекательных людей, а также документирует свои путешествия и приключения по всему миру с потрясающими фотографиями и видео.

Пол женат на своей жене Лиане с 1983 года, и у них двое взрослых детей, Андреа и Колбе, которые работают с ним в FastCap. Это действительно семейный бизнес!



Зачем вам читать эту книгу? Для меня прозрение "изгнать небрежность и влюбиться в точностью" стало одним из самых важных путешествий в моей жизни. Я обнаружил свою небрежность и использовал японское мышление, чтобы превратить свою жизнь в новое бескомпромиссное и неустанное стремление (こだわり *кодавари*) к точности и качеству. Я надеюсь и молюсь о том, что эта книга сможет помочь начать это удивительное путешествие в вашей жизни, которое вызовет чувство глубокого удовлетворения, а также уважение к изобилию и благословениям, которые мы все получаем.

Японцы преодолели огромные невзгоды, как навязанные ими самими, так и от внешних условий, но создали одну из самых замечательных культур в мире. Эта книга даст вам мое понимание того, как они это сделали, и как я применил их мышление в своей жизни и работе.

Подсаживайся на Лин!



Прочитай о моем Лун путешествии и как я применяю Лин принципы в моей жизни.

Пол Экерс основатель и президент FastCap LLC, международной производственной компании, расположенной в Ферндэйл, штат Вашингтон. Чтобы прочитать более подробно биографию Пола нажмите на ссылку внизу.

paulakers.net/bio