

«Замечательная книга, в эпоху турбулентности добавляющая к нашему темпераменту немного “рисовой” психологии».

Ирина Хакамада

Роберт Маурэр

ШАГ ЗА ШАГОМ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ

改善

метод
кайдзен

 **альпина**
ПАБЛИШЕР

ПРЕДИСЛОВИЕ

Перемены даются нелегко!

Это высказывание настолько укоренилось в нашем сознании как непреложный факт, что мы даже не ставим его под сомнение. Имеются веские причины, почему многие из нас воспринимают перемены как вершину, которую необходимо покорить. Вспомните обещания под Новый год, которые практически никогда не выполняются. Среднестатистический американец дает такие обещания по десять лет кряду безо всякого успеха. Через четыре месяца 25% обещаний благополучно забываются. А те, кому все-таки удалось сдержать данное слово, раз пять или шесть до этого потерпели неудачу.

Организационные изменения в бизнесе также связываются с трудностями. Популярная деловая литература изобилует быстрыми решениями для менеджеров, которым не терпится мотивировать вялых сотрудников. Зачастую такие книги принимают форму бизнес-басен с незамысловатой фабулой и симпатичными животными с намерением доходчивее донести главную мысль. Некоторые становятся бестселлерами, как, например, книга Джона Коттера «Наш айсберг тает» (Our Iceberg is Melting), которая в ненавязчивой форме озвучивает типичную для данного жанра мудрость: работодатели должны быть убеждены в неминуемой угрозе, чтобы инициировать перемены.

Однако, вопреки расхожему мнению, перемены — в личной жизни или бизнесе — вовсе не обязательно должны доставлять болезненные неудобства. Они также не должны являться результатом тактики запугивания, которая применяется, чтобы вынудить нас самих и наших коллег к значимым действиям. Данная книга развенчивает миф о трудностях перемен и устраняет препятствия, мешающие индивидам и группам добиваться желаемых целей. Вы узнаете, что изменения далеко не всегда являются радикальным ответом на опасную ситуацию.

Эта книга расскажет, как обуздать силу кайдзен: достижения больших целей маленькими шажками. Кайдзен — это древняя философия, сосредоточенная в емком высказывании Лао-цзы: «Путь в тысячу ли начинается с первого шага». Хотя эта стратегия уходит корнями в древнюю философию, она не теряет своей практичности и эффективности и сегодня, в условиях современной суматошной жизни.

У кайдзен есть два определения:

- использование очень маленьких шажков для улучшения привычки, процесса или продукта;

- использование очень маленьких моментов для вдохновения на новые продукты и изобретения.

Я покажу вам, как легко происходят перемены, когда мозг удовлетворяет жажду перемен. Вы прочтете множество примеров, повествующих о том, как маленькие шаги помогают реализовывать заветные мечты. С помощью кайдзен вы можете избавляться от дурных привычек, например курения или переедания, и культивировать новые, такие как физическая активность или раскрытие творческого потенциала. В бизнесе кайдзен поможет вам подбирать такие методы мотивации и уполномочивания сотрудников, которые бы вдохновляли их. Но сперва давайте разберем некоторые традиционные представления о переменах и посмотрим, как кайдзен устраняет все препятствия, воздвигаемые нами на протяжении жизни.

Миф № 1: перемены сопряжены с трудностями

Давайте сразу же рассмотрим один пример в подтверждение того, что перемены могут протекать легко и не требовать больших временных затрат, особо жесткого самоконтроля или дисциплинированности. В ходе ряда недавних исследований было обнаружено, что люди, ведущие преимущественно сидячий образ жизни, подвержены высокому риску инфаркта и даже преждевременной смерти. А вот исследования, проведенные в клинике «Майо», выявили парадокс: один час в день в тренажерном зале не уменьшает риски, связанные с сидением на протяжении шести или более часов ежедневно.

Но это противоречит всему, что, как нам кажется, мы знаем о физической активности. Тем не менее в центре нашего внимания не физнагрузки, а длительная сидячая работа. Во время сидения наши мышцы переходят в энергосберегающий режим гибернации, при котором прекращается выработка фермента (под названием КК1), расщепляющего некоторые жиры в крови. Более того, замедляется скорость метаболизма и выработки полезного холестерина. Причина таких разительных изменений в том, что организму требуется нисходящий поток гравитации. Без него нарушается нормальное функционирование сердца, уменьшается объем циркулирующей крови, происходит атрофия мышц, негативные последствия затрагивают даже массу костей.

Выход из этой страшной ситуации предлагает кайдзен. Вставая из сидячего положения, вы сразу вдвое увеличиваете скорость метаболизма. Отправляйтесь на короткую прогулку — и интенсивность обмена веществ повышается еще в два раза. Мораль сей истории: снижение потенциальных рисков сидячего образа жизни является не колоссальной непосильной

задачей, скажем, каждый день проводить по часу в тренажерном зале, а вполне реальным и несложным делом. Каждый час вставайте из-за стола, пройдите туда-сюда, хотя бы поерзайте на стуле — все это способствует нормальному функционированию организма.

В современной культуре широкоформатных фильмов, увеличенных порций и экстремальных преобразований, пропагандирующей девиз «больше значит лучше», трудно поверить, что маленькие шаги ведут к большим переменам. Но, к счастью, так и есть.

Миф № 2: размер шага определяет размер результата, поэтому для достижения заметных результатов нужно делать заметные шаги

Авторы многих статей о бизнесе проповедуют широко распространенную мудрость: можно играть по-маленькой (пошаговые изменения, вроде тех, что предлагает кайдзен) или по-крупному (инновации), и именно инновации ведут к развитию, креативности и успеху. В личной жизни мы также частенько играем по-крупному, ставя все деньги на инновации — например строгую диету или интенсивную программу физической нагрузки — в надежде на большие результаты. Но строгие диеты и изматывающие тренировки зачастую ни к чему не приводят, поскольку требуют колоссальной силы воли, а она, как правило, не безгранична. Подумайте вот о чем: Американская ассоциация кардиологов многие годы рекомендует заниматься физической активностью по 30 минут в день хотя бы пять дней в неделю. Ни у кого из моих знакомых нет столько времени (или такого щедрого работодателя), чтобы следовать данному совету. У кого в течение напряженного рабочего дня найдется время, чтобы поехать в тренажерный зал, переодеться, позаниматься, принять душ, снова переодеться и вернуться на работу?

Поищите исследование клиники «Майо», которое наглядно демонстрирует, что активные движения в течение дня влекут за собой впечатляющие последствия. Отслеживая уровень активности участников эксперимента с помощью шагомеров, исследователи обнаружили, что худощавые люди, никогда не посещавшие тренажерный зал, просто больше двигались днем. Они вышагивали, разговаривая по телефону, парковались дальше от входа в магазин и больше стояли, чем те, кто страдал от лишнего веса. Это разница в 300 калорий в день, которая за год может вылиться примерно в 14 килограммов разницы.

Основной вывод: хотя больше упражнений лучше, чем меньше, небольшие количества тоже многое меняют. В ходе одного тайваньского исследования, в котором приняло участие 416 000 человек, было

установлено, что те, кто занимался спортом 15 минут в день, прожили на три года дольше, чем те, кто занимался меньше. И вовсе не обязательно заниматься все 15 минут подряд! Достаточно начинать с трех минут и постепенно увеличивать время тренировок, доводя в конечном счете до 15 минут или больше, — это принесет огромную и заметную пользу вашему здоровью. Все описанные стратегии не требуют ни колоссальных затрат времени и энергии, ни силы воли и дисциплинированности. Обратитесь к странице 33, чтобы узнать, как одна моя клиентка по имени Джули — мать-одиночка с кучей обязанностей — сумела найти место в своем плотном графике для физических упражнений. Начало тренировок прошло настолько легко и безболезненно, что Джули знала: она просто не может потерпеть неудачу. Это и есть кайдзен в действии.

Миф № 3: кайдзен дает результаты долго, инновации быстро

Самым, вероятно, драматичным примером злоупотребления инновациями служит Toyota, компания, называющая кайдзен своей душой. Большую часть своей истории после Второй мировой войны Toyota являла собой образец качественного автомобильного производства. Потребители приобретали автомобили марки Toyota не за их внешний вид или престиж, а за невероятную надежность. В 2002 году руководство компании решило, что недостаточно выпускать самые высококачественные и прибыльные машины. Оно захотело сделать компанию крупнейшей в мире фирмой по выпуску автомобилей. И Toyota в этом преуспела. Она стремительно возводила заводы и наращивала мощности, позволяющие произвести 3 млн дополнительных автомобилей всего за шесть лет. Но высокая производительность обошлась ей дорогой ценой: поставщики не смогли на должном уровне поддерживать качество, которым так славилась Toyota, а у новых заводов не было достаточно времени для внедрения культуры кайдзен. В результате компании пришлось отозвать назад 9 млн автомобилей, вызвав бурю общественного негодования, во многом, впрочем, заслуженного. Ниже приводится внутренняя служебная записка, написанная до того, как о кризисе стало широко известно.

Мы производим слишком много автомобилей в слишком многих местах, задействуя слишком много людей. Больше всего мы боимся, что по мере роста перестанем придерживаться культуры кайдзен.

Теруё Судзуки, генеральный менеджер, отдел по персоналу

Со временем Toyota признала, что, отказавшись от кайдзен, она далеко ушла от своих главных принципов. После кризиса Toyota замедлила темпы

производства, наделяя руководителей в Соединенных Штатах большей ответственностью в вопросах контроля качества и обучая новых сотрудников культуре кайдзен. Компания вновь бросила все силы на качество, перестав гнаться за количеством, делая акцент на исправлении дефектов производства, пока те еще невелики и легко исправляются. И репутация Toyota как производителя качественных машин была восстановлена.

История компании — прекрасная иллюстрация того, как кайдзен формирует прочные привычки, которые помогают избежать болезненных последствий шагов, слишком больших для одного человека или группы людей.

Кайдзен: духовный аспект

Прежде чем предложить вам погрузиться в чтение и открыть для себя силу и возможности кайдзен, мне бы хотелось коснуться еще одной темы — духовности. Под ней в данном случае я подразумеваю не веру в Бога, а скорее, целеустремленность и реализованность. Кайдзен — это не только стратегия для успешного изменения или закрепления того или иного поведения, но и философия, и система убеждений. Кайдзен играет главенствующую роль в двух аспектах духовности, а именно: служении и благодарности. Как сказал Джон Вуден, легендарный баскетбольный тренер Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе: «Нельзя прожить совершенный день, не оказав помощь тому, кто не сможет вам отплатить». О важном аспекте служения говорили и другие известные личности:

Самый насущный и животрепещущий жизненный вопрос таков: что ты делаешь для других?

Мартин Лютер Кинг-младший

Любой, кто встретится вам на жизненном пути, должен расстаться с вами, став лучше и счастливее.

Мать Тереза

Служение — неотъемлемая составляющая применения кайдзен в бизнесе. В культуре кайдзен каждый сотрудник ежедневно изыскивает способы усовершенствовать процесс или продукт: снизить себестоимость, повысить качество и всегда — я повторяю, всегда — уделяет повышенное внимание обслуживанию клиентов. Очень часто успешные компании, такие как Amazon, Starbucks и Southwest Airlines, называют сервис в числе своих

приоритетов. Как говорит Коллин Баррет, бывший генеральный директор Southwest Airlines: «Мы работаем в бизнесе, завязанном на сервисе; мы предлагаем воздушные перевозки. Наши сотрудники — клиент номер один, пассажиры — клиент номер два, а акционеры — клиент номер три». Кайдзен требует, чтобы любая незначительная перемена шла на пользу клиенту.

Джон Вуден, мать Тереза и Мартин Лютер Кинг-младший говорили о мелочах, которые затрагивают жизни окружающих вас людей. Вспомните последние пару дней — всех людей, с которыми вам довелось пообщаться, своих близких, других водителей, сотрудников магазинов или ресторанов, посетителей в зданиях, где вы бывали, собеседников по телефону. Если бы вы были на сто процентов уверены, что измените — возможно, улучшите — их жизнь, вели бы вы себя как-то иначе? Практически все из нас ответят утвердительно. Поверите ли вы, если я скажу, что, пропустив водителя, поблагодарив продавца в магазине или улыбнувшись прохожему, вы можете изменить их жизнь? Конечно, нет, но если не жить с убеждением, что маленькие моменты и маленькие жесты могут затронуть чью-то жизнь, какова альтернативная система убеждений?

У каждого из нас найдутся отношения из инновационной категории: люди, которые занимают такое большое место в нашей жизни, что в один прекрасный день мы дарим им заслуженные доброту и внимание. Как можно проявлять доброту другими путями, обогащая наши сердца и наше общество?

Благодарность нередко считают элементом духовности или целеустремленности. Но за что мы можем быть благодарны? Инновации предусматривают финансовую выгоду, продвижение по карьерной лестнице и материальные блага, питающие огонь благодарности. Но кайдзен учит нас благодарить за здоровье, за новый вдох, за время, проведенное с другом или коллегой. Когда Дэвид Леттерман спросил умирающего от рака известного автора песен Уоррена Зивона, какой мудрый урок он извлек из своей болезни, тот ответил в чисто кайдзеновском духе: «Наслаждайтесь каждым бутербродом».

Несколько цитат о служении и благодарности помогут вам начать знакомство с кайдзен.

Я жажду выполнять великую и благородную задачу. Но мой главный долг — исполнять маленькие задачи так, как если бы они были велики и благородны.

Хелен Келлер

Нам нужно научиться счастливо жить в настоящем моменте, прикоснуться к спокойствию и радости, что есть сейчас.

Стремиться не к тому, чтобы стать успешным, а чтобы приносить пользу.

Альберт Эйнштейн

Я предпочитаю, чтобы обо мне говорили «он прожил с пользой», чем «он умер богатым».

Бенджамин Франклин

ВСТУПЛЕНИЕ

Один маленький шаг

Японские компании уже давно активно используют технику кайдзен для достижения бизнес-целей и поддержания высочайшего качества труда. Сегодня эта изящная стратегия поможет вам осознать собственные мечты.

Большинство психологов и медиков посвящают свою жизнь и работу изучению причин, по которым люди болеют или не функционируют должным образом. Но на протяжении всей моей карьеры в качестве психолога меня больше всего привлекало понятие, *противоположное* неудаче. Когда человеку, придерживающемуся диеты, удается сбросить 4 кг и держать вес, я хочу знать, каким образом ему это удастся. Когда человек встречает свою любовь после долгих лет безуспешных попыток, мне любопытно, какими приемами он воспользовался для этого. Когда компания занимает лидирующую позицию на протяжении пятидесяти лет, я хочу понять, какие человеческие решения и факторы лежат в основе грандиозного успеха. Таким образом, моя профессиональная деятельность была посвящена двум вопросам:

Как люди достигают успеха?

Как успешным людям удается оставаться успешными?

Несомненно, способов достижения успеха существует столько же, сколько и успешных людей. Но за 22 года практики мне выпало великое удовольствие познакомиться со многими клиентами, пускающими в ход необычные приемы, которые приводили к радикальным и устойчивым переменам. Аналогичные принципы они применяли и в жизни, причем буквально во всех ее аспектах: сбрасывали лишний вес (и поддерживали желаемый), начинали тренироваться по специальной программе (и не бросали ее), избавлялись от вредных привычек (навсегда), строили серьезные отношения (прочные и длительные), организовывали свою жизнь (не сбиваясь, если что-то шло не так) и поднимались по карьерной лестнице (и не на одну ступеньку, а на самую ее вершину).

Если вы мечтаете о глобальных и серьезных переменах, надеюсь, вы продолжите чтение. Этот секрет — что-то вроде секрета, который известен

всем; он десятилетиями применяется японскими компаниями, а также отдельными людьми по всему миру. Это естественная изящная техника для достижения целей и поддержания высокого качества исполнения. Она прекрасно сочетается даже с самыми плотными и загруженными графиками. И в этой книге я расскажу вам о ней.

Но сперва познакомьтесь с Джули.

Джули сидела в смотровом кабинете, из ее глаз градом катились слезы. Она обратилась в Медицинский центр Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе с жалобами на высокое давление и усталость, но ординатор, специализирующаяся на семейной медицине, и я видели, что дело тут гораздо серьезнее. Джули одна растила двоих детей и, по ее собственному признанию, была немного уставшей и ужасно подавленной. Ее работу можно было в лучшем случае назвать ненадежной, хотя она отчаянно за нее держалась.

Мы с молодым доктором выразили крайнюю обеспокоенность здоровьем Джули. Ее вес (насчитывавший больше 12 лишних килограммов) и сильный стресс значительно увеличивали риск возникновения диабета, повышенного кровяного давления, порока сердца и еще более сильной и затяжной депрессии. Было совершенно очевидно: если Джули не предпримет определенные шаги, впереди ее ждут лишь болезни и отчаяние.

Нам был известен один дешевый и проверенный способ помочь Джулии. Речь шла не о баночке с таблетками или годах занятий с психотерапевтом. Если вы читаете газеты и журналы и смотрите новости, то легко догадаетесь, что я имею в виду: физические упражнения. Регулярная физическая нагрузка могла бы помочь женщине решить практически все ее проблемы, придать ей стойкости и жизненных сил, чтобы пережить тяжелый период и окончательно не пасть духом.

Когда-то я бы без колебаний предложил это бесплатное и эффективное лечение со всей пылкостью новообращенного. «Бегайте по утрам! Катайтесь на велосипеде! Купите видеокассету с аэробикой! — так я мог бы убеждать когда-то. — Используйте перерыв на обед, вставайте на час раньше, если нужно; пусть это дается вам нелегко, все равно вставайте и уделяйте время своему здоровью пять раз в неделю!» Но когда я посмотрел на темные круги под глазами Джули, сердце мое упало. Наверное, мы давали тот же совет сотням пациентов, но мало кто из них принимал его как руководство к действию. Большинство считало, что занятия спортом слишком времязатратны, слишком сложны и требуют слишком много усилий. Уверен, многие ужасно боялись нарушить ход привычной и удобной рутины, хотя не все отдавали себе в этом отчет. И вот передо мной сидит Джули, которой приходится работать не покладая рук, чтобы ее дети были сыты, одеты и имели крышу над головой. Ее единственным утешением служил диван, на котором она

каждый вечер позволяла себе полчаса расслабиться. Я мог с уверенностью предсказать, что ожидало ее в будущем. Врач порекомендовала бы ей заняться спортом, Джули почувствовала бы себя одновременно непонятой («Где же я найду время на занятия? Вы совсем меня не поняли!») и виноватой. Ординатор обиделась бы из-за того, что ее совет проигнорировали, — и могла бы скатиться на циничный тон, как в конечном итоге делают многие подающие надежды молодые врачи. Что я мог предпринять, чтобы разбить этот порочный круг?

Вверх по склону горы: инновации

Когда люди хотят измениться, они в первую очередь обращаются к стратегии *инноваций*. Возможно, вы представляете себе инновацию как некий творческий прорыв. Но в данной книге я использую это слово в том значении, в каком его употребляют в школах бизнеса. Язык успеха и перемен в них довольно специфичен. Согласно этому определению, инновация есть процесс радикальных перемен. В идеале он проходит в короткий промежуток времени и влечет за собой драматические преобразования. Инновация характеризуется внезапностью, масштабностью и зрелищностью; она обеспечивает максимальные результаты в минимально короткие сроки.

Хотя термин может оказаться для вас незнакомым, стоящая за ним идея наверняка хорошо вам известна. В мире бизнеса примеры инноваций включают и тягостные, неприятные стратегии, вроде массовых увольнений для сокращения расходов, и более позитивные подходы, например крупные вложения в новые дорогие технологии. Если бы Джули захотела применить инновацию к проблеме лишнего веса, ей пришлось бы приняться за изнурительную программу упражнений, о которых я упоминал чуть выше. Эта программа потребовала бы от нее серьезных жизненных перемен. Ей пришлось бы заставлять свое сердце работать в ускоренном ритме по полчаса пять раз в неделю, стать дисциплинированнее и подкорректировать свой график, терпеть в первое время боль в уставших мышцах; потратиться на новую одежду и обувь, и — самое главное — проявить недюжинное упорство и целеустремленность, чтобы не бросить все в течение первых недель и месяцев.

Прочие примеры инноваций для перемен в личной жизни включают:

- диеты, требующие раз и навсегда исключить все ваши любимые блюда;
- резкий отказ от вредных пристрастий;
- сокращение расходов, чтобы выплатить долг;
- активное участие в светских мероприятиях ради избавления от

робости.

Иногда инновация дает поразительные результаты. Большинство из нас легко вспомнит успешные перемены, произошедшие благодаря одному из вышеописанных приемов, причем с моментальными последствиями. С оправданной гордостью вы можете привести примеры инноваций в своей личной жизни, например, в один прекрасный день вы отказались от курения и больше ни разу не брали в рот ни одной сигареты.

Я снимаю шляпу перед инновациями как способом добиваться перемен. Мгновенный разворот жизни на сто восемьдесят градусов может послужить источником гордости, самоуважения и уверенности в себе. Но мне доводилось встречать немало людей, заблуждающихся в том, будто инновации есть *единственный* способ измениться. Мы игнорируем проблему, пока хватает сил, а затем под давлением или в силу обстоятельств отчаянно пытаемся совершить огромный прыжок в сторону усовершенствования. Если после прыжка мы приземляемся на зеленую лужайку, мы поздравляем себя, и, надо отметить, по справедливости. Но если нам случилось поскользнуться и упасть, боль и разочарование могут оказаться слишком сильными. Даже если вы очень дисциплинированный и благополучный человек, могу поспорить, вам частенько доводилось пробовать некую инновацию и терпеть неудачу, была ли это жесткая диета, не принесшая желаемых результатов, или дорогая попытка «подштопать» трещавшие по швам отношения (спонтанная поездка в Париж), которые в конечном итоге все равно были разорваны. В этом-то и кроется основная проблема с инновациями. Слишком часто мы сталкиваемся с краткосрочным успехом, а потом, стоит первоначальному порыву энтузиазма угаснуть, вновь благополучно возвращаемся к прежнему образу жизни. Радикальные перемены подобны подъему по склону горы — вы можете выбиться из сил, прежде чем доберетесь до вершины, или испугаетесь предстоящих трудностей и отступите еще у подножия.

У инновации существует альтернатива. Это другая тропа, так аккуратно проложенная по горе, что вы совершенно не замечаете подъема. Идти по ней легко и приятно. Все, что от вас требуется, — лишь попеременно переставлять ноги.

Добро пожаловать в мир кайдзен

Эта альтернативная стратегия перемен носит название *кайдзен*. Суть кайдзен метко и доступно выражена вот в этом высказывании:

Путь в тысячу ли начинается с первого шага.

Кайдзен — стратегия маленьких шагов, ведущих к постоянному совершенствованию, — впервые стала систематически применяться в Америке эпохи Депрессии. Когда Франция пала под натиском фашистской Германии, американские лидеры поняли, что союзникам срочно требуются поставки военного оборудования и техники. Им пришлось также признать, что американским солдатам вскоре предстоит отправиться воевать. Перед производителями стояла серьезная задача: повысить качество и объем производимого вооружения и военного снаряжения, и довольно быстро. Эта задача усложнялась еще и тем, что многие квалифицированные сотрудники предприятий из числа менеджеров были призваны в армию, готовящуюся вступить в войну.

В этот сложный период правительство Соединенных Штатов организует управленческие курсы, названные «Обучение на производстве», и внедряет их по всей Америке. Какие-то из нововведенных курсов содержали в себе зачатки того, что в другое время и в другом месте станет известно как кайдзен. Вместо радикальных инновационных перемен, призванных обеспечить желаемые результаты, курсы «Обучение на производстве» призывали менеджеров к тому, что они называли «непрерывное усовершенствование». Менеджеров учили «выискивать сотни мелочей, требующих доработки. Не пытаться спланировать новый отдел или стремиться к установке нового оборудования. Для таких глобальных вопросов нет времени. Надо стремиться к усовершенствованию на существующих рабочих местах с имеющимся оборудованием».

В качестве одного из самых ярых сторонников этого метода в то время выступал доктор У. Эдвардс Деминг, статистик из команды контроля качества, которая оказывала помощь и поддержку американским производителям, работавшим в режиме боевой готовности. Доктор Деминг советовал менеджерам вовлекать в процесс совершенствования каждого сотрудника. Суровое время превратило аристократическое высокомерие и снобизм в непозволительную роскошь. Отыскивать мельчайшие возможности улучшить качество продукции и эффективность производства призывали буквально всех, от рядовых сотрудников до занимающих высокие руководящие посты. На всех этажах заводов и фабрик расставляли ящики, куда рабочие могли опускать свои предложения по повышению производительности. Руководители же в свою очередь были обязаны с тщательнейшим вниманием и уважением рассматривать и оценивать каждое из них.

Поначалу подобный подход в сложившихся обстоятельствах мог показаться абсолютно неадекватным — но каким-то образом эти маленькие шажки обеспечили резкий рост американской промышленности. Качество

американской боевой техники и скорость ее производства стали двумя из важнейших факторов, обусловивших победу союзных войск.

Если ты понемногу совершенствуешься каждый день, в результате тебя ждут великие достижения. Если ты понемногу улучшаешь окружающие условия, в результате происходит их серьезное улучшение. Пусть не завтра, не послезавтра, но колоссальные преобразования все равно происходят. Не стремитесь к мгновенному большому улучшению. Совершайте по одному маленькому улучшению каждый день. Только так все и происходит — и когда это происходит, то остается надолго.

Джон Вуден, один из самых известных тренеров в истории баскетбола

В Японии философия маленьких шагов к совершенствованию была введена после войны, когда оккупационные силы генерала Дугласа Макарттура принялись за восстановление разрушенной страны. Если вам известно о доминировании японской промышленности в конце XX столетия, вы, наверное, удивитесь, узнав, что после войны дела там обстояли хуже некуда, корпоративная культура отличалась вялым и безынициативным менеджментом и низким боевым духом среди сотрудников. Генерал Макарттур отчетливо видел острую необходимость повышения производительности и деловых стандартов. Он был заинтересован в процветающей японской экономике, ибо сильное и стабильное общество могло послужить надежной защитой против угрозы со стороны Северной Кореи и постоянным источником снабжения его войск. Макарттур призвал на помощь специалистов по обучению на производстве, включая и тех, кто на первое место выдвигал важность маленьких каждодневных шагов в сторону улучшения. В это же время, пока Макарттур продвигал идею маленьких шагов, специалисты Военно-воздушных сил США организовали курсы по менеджменту и контролю. Курсы носили название «Обучающая программа по менеджменту» (ОПМ) и базировались на принципах, фактически аналогичных тем, что развивал доктор Деминг и его коллеги в начале войны. На эти курсы были записаны тысячи японских менеджеров.

Японцы на удивление легко переняли новую идею. Их промышленная база была почти полностью уничтожена, а следовательно, им не доставало ресурсов для масштабной и быстрой реорганизации. Японские бизнесмены не могли не отдавать себе отчета в том, что их страна покорилась мощи американского оружия и технологий, — поэтому они со всем вниманием слушали лекции на тему совершенствования производства. Им (впрочем, как и американцам) нужно было научиться относиться к сотрудникам как к источнику творческих идей, уважать и ценить их. Но выпускники курсов с честью выдержали испытание. Предприниматели, менеджеры и

руководители продолжили работать в гражданской промышленности, с воодушевлением проповедуя учение маленьких шагов.

В Соединенных Штатах по возвращении войск стратегии доктора Деминга по развитию производственного процесса были позабыты, ведь производство вновь вернулось в прежнее русло. Но в Японии эта концепция стала неотъемлемой частью зарождавшейся японской корпоративной культуры. В конце 1950-х годов Союз ученых и инженеров Японии пригласил доктора Деминга — активного сторонника контроля качества — в качестве консультанта по вопросам экономической эффективности и результативности. Как вам, вероятно, хорошо известно, японский бизнес и промышленность, возвращенные на принципах маленьких шагов, стремительно выросли до неслыханных высот. Идея маленьких шагов оказалась настолько успешной, что японцы окрестили ее на свой манер: кайдзен.

Кайдзен и инновации

Кайдзен и инновации — две основные стратегии, применяемые людьми для осуществления перемен. В то время как инновации требуют радикальных и резких перемен, в основе кайдзен лежат маленькие удобные шаги к улучшению.

В 1980-х годах философия кайдзен начала понемногу проникать в Соединенные Штаты, преимущественно в высокотехнологичных прикладных программах для бизнеса. Впервые с практикой кайдзен я столкнулся, работая консультантом в различных компаниях. Поскольку я всегда живо интересовался феноменом успеха, эта философия произвела на меня неизгладимое впечатление, и я принялся за ее серьезное изучение. Вот уже несколько десятков лет я успешно применяю маленькие шаги кайдзен к личностному успеху. И в работе с индивидуальными клиентами, и в качестве преподавателя Медицинской школы Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе мне неоднократно приходилось наблюдать за людьми, которые желали изменить свою жизнь — избавиться от вредной привычки, от одиночества, сменить место работы и найти занятие по душе. Когда я консультировал компании, моя основная функция сводилась к тому, что я помогал руководителям справляться с трудными ситуациями. Не один раз мне доводилось видеть, как руководители бесстрашно внедряли какие-нибудь революционные схемы усовершенствования. Некоторые оказывались весьма успешными, но они составляли очень незначительный процент. Зачастую, разочарованные и обманутые в своих лучших

ожиданиях, люди сдавались, принимая от жизни утешительные призы, вместо того чтобы реализовывать собственные амбиции. Столкнувшись с эффективностью принципов кайдзен в области промышленности, я задумался, найдет ли кайдзен свое место в офисе психолога, но не просто как стратегия для получения высокой прибыли, а как средство расширения умственного и духовного потенциала людей, подобных Джули.

Маленькие шаги, гигантские прыжки

Джули показалась мне идеальным кандидатом для опробования стратегии перемен в ее наименее пугающей форме. Я изучал Джули, пока она напряженно ожидала ответа от ординатора. Как я и предсказывал, та начала убеждать ее в необходимости уделять время себе и подумать о занятиях спортом. Только-только она собиралась посоветовать Джули посвящать как минимум полчаса каждый день занятиям аэробикой — рекомендация, которая не вызвала бы ничего, кроме возмущения и недоверия, — я внезапно вмешался.

— Не хотите попробовать маршировать перед телевизором по *одной минуте* каждый день?

Ординатор бросила на меня недоверчивый взгляд.

Лицо Джули осветилось слабой улыбкой.

— Наверное, я могла бы попробовать.

На следующей консультации Джули сообщила, что каждый вечер марширует перед телевизором в течение одной минуты. Понятное дело, особой пользы здоровью это простое упражнение не приносило, но во время второго визита я обратил внимание, что настроение Джули значительно изменилось в лучшую сторону. Вместо отчаявшегося человека передо мной сидела женщина, у которой в глазах было больше блеска, а в речи и движениях больше живости.

— Что еще я могу делать в течение одной минуты? — поинтересовалась она.

Я был потрясен. Маленький успех, согласен, но все же несравненно лучше, чем полное разочарование, которое я так часто видел. Медленно, но верно мы начали направлять Джули к более здоровому образу жизни, приучая ее к спорту по одной минуте. Через несколько месяцев Джули обнаружила, что ее сопротивление сложным спортивным программам полностью пропало. Теперь у нее появилось желание записаться на курсы аэробики, которые она посещала регулярно и с большим энтузиазмом! Одновременно с ней с маленькими шагами кайдзен я знакомил и других пациентов, обращавшихся в медицинский центр, клиентов моей психологической практики и компаний, нанимавших меня в качестве

консультанта. Я веду речь о *действительно* маленьких шагах, таких, что поначалу кажутся совершенно ничтожными и банальными. Вместо того чтобы рекомендовать клиентам бросать надоевшую работу, я советовал им каждый день на несколько секунд представлять свою идеальную карьеру. Если пациент хотел избавиться от пристрастия к кофе, мы начинали с одного глотка каждый день. Каждый день он выпивал на один глоток кофе меньше. Разочарованный менеджер мог начать с *маленьких*, не больших, поощрений сотрудников для повышения мотивации.

Использование принципов кайдзен применительно к личной жизни совершенно преобразило его суть. В компаниях и на заводах маленькие шаги к улучшению собирались в одну глобальную переменную. Но психология отдельной личности несколько иная. Огромное число пациентов интуитивно осознавало то, к чему я шел несколько лет: мелкие перемены помогают человеческому разуму обходить страх, препятствующий успеху и творческим решениям. Точно так же, как человек, обучающийся вождению автомобиля, практикуется на пустой парковке, — сперва просто сидит в машине, потом отрабатывает отдельные функции, после чего по несколько минут пробует самостоятельно водить, — мои клиенты учились делать первые маленькие шаги перемен в безопасных и спокойных условиях.

Часто люди замечают, что разум стремится к новой модели поведения, будь то регулярные упражнения (как в случае с Джули), диета, поддержание порядка на рабочем столе или общение с любящим и позитивным партнером. В конечном итоге клиенты с удивлением констатируют, что достигли желаемой цели без каких-либо дополнительных сознательных усилий. Как же так получается? Я склонен полагать, что метод кайдзен — это высокоэффективный способ формирования новых нервных связей в мозге (на этом я подробнее остановлюсь в главе 1). Как постоянно твердил один мой клиент: «Шаги настолько маленькие, что их невозможно не совершить!»

Поскольку невероятное число людей мечтает улучшить здоровье, отношения или работу, то значительная часть данной книги будет посвящена именно этим вопросам. Но описанные в ней принципы легко применимы к любому проекту или начинанию, связанным с переменами, — от избавления от привычки грызть ногти до обретения мужества отвечать отказом на пустые требования, отнимающие все ваше время. Планируя перемены, надеюсь, вы будете помнить об изначальной сути философии маленьких шагов. Кайдзен — это эффективный и приятный способ достижения конкретной цели, но он ставит и более сложную задачу: удовлетворять постоянные жизненные требования перемен, стремясь к непрерывным — но обязательно маленьким — улучшениям.

За время работы с людьми самых различных социальных слоев, уникальных потребностей и достоинств, я разработал теорию,

объясняющую успех кайдзен в тех случаях, когда все остальные методы терпят неудачу. Об этой теории я расскажу в главе 1. Последующие главы посвящены личностному применению кайдзен и описывают шесть различных стратегий, которые включают:

- маленькие вопросы, подавляющие страх и вдохновляющие на творчество;
- маленькие мысли, призванные сформировать новые умения и привычки — не пошевелив ни единым мускулом;
- маленькие действия, гарантирующие успех;
- решение маленьких проблем даже перед лицом сокрушительного кризиса;
- маленькие награды для себя или других, стимулирующие улучшение результатов;
- признание маленьких, но решающих моментов, которые перевешивают все остальные.

Неважно, каков ваш интерес к кайдзен — философский или сугубо практический, хотите вы изменить мир или сбросить несколько килограммов, эта книга для вас. Используйте ее по своему усмотрению. Конечно, вам нет нужды пробовать *все* шесть предложенных стратегий. Меня неизменно восхищало, когда клиенты выбирали одну, две или три техники и стряпали из них исключительно индивидуализированное меню для перемен. На последующих страницах я расскажу вам, как люди комбинировали приемы кайдзен для достижения личностных результатов, и предложу выбрать те, что особенно придутся вам по душе. В каждой главе вы найдете выделенное шрифтом описание конкретного кайдзен-приема, а также советы по приспособлению этой техники к собственным потребностям.

Настоятельно советую вам прочитать книгу до конца и попробовать один или два маленьких шага; пусть это будет всего лишь иное отношение к коллегам на несколько секунд в день или такая смешная и ничтожная вещь, как чистка зубной нитью одного зуба каждый вечер. Помните: пусть наши шаги малы, но цель серьезна и значительна — поддержание отменного здоровья и физической формы; увлекательная, желанная и требовательная работа; насыщенные и взаимообогащающие отношения с другим человеком; постоянное повышение личных стандартов, иными словами, стремление к высоким целям, зачастую труднодостижимым и иногда пугающим. Но сейчас все, что вам нужно, — сделать один маленький шаг.

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Почему кайдзен имеет успех

Все перемены, даже положительные, страшат нас. Попытки достичь поставленных целей посредством радикальных или революционных приемов часто терпят крах, поскольку они лишь усиливают этот страх. Но маленькие шаги в стиле кайдзен смягчают негативную реакцию мозга, стимулируя рациональное мышление и творческий подход.

Перемены пугают, даже если данный факт неизбежен, идет ли речь о незначительных переменах (посещение нового ночного клуба) или жизненно важных (рождение ребенка). Боязнь перемен коренится в физиологии мозга, и когда страх завладевает нами, он препятствует творчеству, успеху и переменам.

С эволюционной точки зрения мозг — самый необычный орган человеческого организма. Все другие органы — сердце, печень, кишечник и прочие — так хорошо развились, что не менялись на протяжении миллионов лет человеческой эволюции. Но мозг продолжал неустанно развиваться и претерпевать сложнейшие изменения. Сегодня мы, по сути, являемся обладателями трех отдельных мозгов, развившихся с интервалом в одну-две сотни миллионов лет. Одна из наших главных задач как разумных существ — добиться гармонии между этими мозгами во избежание физических и эмоциональных потрясений.

У основания мозга находится мозговой ствол, называемый рептильным мозгом (и он в действительности напоминает мозг крокодила). Он сформировался примерно пятьсот миллионов лет назад. Рептильный мозг будит вас по утрам, помогает засыпать по вечерам и заставляет сердце биться.

Окружает его невероятно сложная лимбическая система, также известная как мозг млекопитающего. Около трехсот миллионов лет назад такой мозг присутствовал у всех млекопитающих. Лимбическая система регулирует внутреннюю температуру тела, отвечает за эмоции и управляет реакцией «нападай или убегай», помогающей нам выжить в опасных ситуациях.

Третья часть мозга — это кора, которая начала развиваться около ста миллионов лет назад. Кора, покрывающая всю поверхность мозга, ответственна за великое чудо — быть человеком. Цивилизация, живопись,

наука и музыка — все это вышло отсюда. Именно здесь зарождаются рациональные мысли и творческие импульсы.

Это «трехмозговое» образование не всегда отличается гладкостью функционирования. Рациональный мозг приказывает нам сбросить лишний вес — а мы уничтожаем целый пакет чипсов за один присест. Мы пытаемся найти новое творческое решение какой-то проблемы — а наш разум чист и ровен, как свежесалитый бетон.

Если вы хотите измениться, но наталкиваетесь на препятствие, то частенько обвиняете лимбическую систему в том, что она подрывает все ваши благие намерения. В среднем мозге находится образование, которое называется мозжечковая миндалина. Она выполняет жизненно важную функцию: контролирует реакцию «нападай или убегай» (реакцию на испуг), механизм, который свойствен всем млекопитающим. Его основная задача — приводить в состояние боевой готовности организм перед лицом непосредственной опасности. Происходит замедление или приостановление функций, например, рационального или творческого мышления, которые могут помешать физической способности убежать или атаковать.

Реакция «нападай или убегай» имеет огромное значение. Если на вас нападает лев, мозг не желает, чтобы вы понапрасну тратили время на творческую обработку проблемы. Он просто выключает несущественные функции — пищеварение, сексуальное желание, мыслительные процессы — и заставляет тело переходить к непосредственным действиям. Много-много лет назад, когда мы делили джунгли, леса и саванны с другими млекопитающими, этот механизм приводился в действие каждый раз, стоило людям подвергнуться опасности, лишившись знакомого и привычного окружения. Поскольку люди не способны были быстро бегать, не обладали силой и выносливостью животных, охотящихся на них, не видели и не обоняли с такой остротой, такая реакция имела крайне важное значение. И до сих пор она сохранила свою значимость. Это проявляется, если, к примеру, встречный автомобиль выезжает на вашу полосу или вам нужно спастись из горящего здания.

Серьезная проблема с мозжечковой миндалиной заключается в том, что сегодня ее реакция «нападай или убегай» включается всякий раз, как только мы отступаем от знакомой и безопасной рутины. Мозг устроен так, что любая открывающаяся возможность, желание или вызов мгновенно вызывают *определенный* страх. Является ли этим вызовом новая работа или знакомство с новым человеком, мозжечковая миндалина заставляет тело готовиться к действиям: доступ к коре головного мозга — к той ее части, которая отвечает за мышление, ограничивается, а зачастую блокируется вовсе.

Помните мою клиентку Джули, которая маршировала перед телевизором по одной минуте в день? Конечно, она беспокоилась за свое здоровье — вот

поэтому и пришла на консультацию к врачу, — но огромное количество ее обязанностей требовали полного ее внимания и переключили на себя все ее страхи. Она боялась потерять работу, боялась за своих детей, боялась, что она плохая мать, и — по ее собственному признанию — боялась осуждения своего врача, если не будет в точности выполнять его предписания. В итоге эти страхи съедали у нее столько сил, что она была совершенно не в состоянии заниматься. Хуже того, преследуемая чувством вины за то, что ослушалась указаний, Джули вообще перестала обращаться за медицинской помощью. Вместо этого она искала утешение в телевизоре и чипсах.

Возможно, вы сталкивались с данным явлением, проявлявшимся в форме боязни тестов. Чем важнее, по вашему мнению, тест, чем серьезнее его результаты скажутся на вашей жизни, тем сильнее вы его боитесь. И тем сложнее вам концентрироваться. Ответы, которые только накануне вы знали как свои пять пальцев, сейчас как будто выветрились из вашей памяти.

Большая цель → страх → ограничение доступа к коре головного мозга → неудача

Маленькая цель → страх игнорируется → участие коры головного мозга → успех

Некоторым везунчикам удастся решить эту проблему, превратив страх в другую эмоцию — воодушевление. Чем серьезнее вызов, тем воодушевленнее, упорнее и трудоспособнее они становятся. Наверняка вам знакомы такие люди. По-настоящему они живут только тогда, когда жизнь бросает им вызов. Однако у большинства людей большие цели не вызывают ничего, кроме большого страха. У нас, как и у наших предков, спасающихся от льва, мозг ограничивает доступ к коре, — только львом сегодня является листок бумаги, называемый тестом, потеря лишнего веса, поиск спутника жизни, повышение объема продаж. Творческое мышление и целенаправленное действие подавляются именно тогда, когда мы особенно в них нуждаемся.

Маленькие шаги в стиле кайдзен являются чем-то вроде хитрой уловки против этого свойства мозга. Вместо того чтобы тратить годы на попытки понять, почему вы боитесь хорошо выглядеть или добиваться профессиональных целей, вам следует попробовать кайдзен и обойти эти страхи. Маленькие, легко достижимые цели — например, хранение на хронически заваленном столе только одной папки с бумагами — помогут вам обойти мозжечковую миндалину, не разбудив ее и не дав ей возможности включить сигнал тревоги. Продолжая совершать маленькие

шаги и способствуя работе коры головного мозга, вы заставляете мозг создавать «программное обеспечение» для желаемой перемены, формируя новые нервные связи и новые привычки. Вскоре сопротивление переменам начинает ослабевать. Если раньше одна только мысль о переменах приводила вас в неопиcуемый ужас, новое умственное программное обеспечение поможет вам продвигаться к поставленной цели быстрее, чем вы могли бы представить себе в самых смелых мечтах. Вот что случилось с Джули. После нескольких недель выполнения довольно скромных и простых упражнений она с удивлением заметила, что занимается, даже когда в этом нет необходимости. Первые маленькие шаги заложили основу для получения *удовольствия* от перемен.

Как маленькие шаги приводят к большому прыжку

Наш мозг запрограммирован на сопротивление переменам. Но, совершая маленькие шаги, вы эффективно переорганизовываете нервную систему, с тем, чтобы она выполняла следующие функции:

- «разрушить» блокаду творческой деятельности;
- обойти реакцию «нападай или убегай»;
- создать новые связи между нейронами, чтобы мозг с воодушевлением воспринял процесс перемен и вы начали приближаться к поставленным целям в ускоренном темпе.

Кайдзен помогает победить страх перемен по-своему. Когда вы боитесь, мозг, запрограммированный давным-давно, дает вам сигнал либо спастись бегством, либо нападать. Варианты, честно говоря, не самые практичные. К примеру, если вы хотите сочинять песни, то не достигнете своей цели, опустив крышку пианино из-за страха или творческого ступора и улегшись на диван перед телевизором. Маленькие шаги (скажем, написание всего лишь трех нот) удовлетворят потребность мозга в *каком-либо действии* и смягчат его стрессовое состояние. По мере отмирания страхов вы заново обретаете доступ к коре головного мозга и активизируете творческие процессы.

Стресс... или страх?

Хотя современное медицинское название для чувства, порождаемого сложной проблемой или большой целью, звучит как *стресс*, для многих поколений оно остается старым привычным *страхом*. Даже сегодня я замечаю, что наиболее преуспевающие люди трезво и рационально

оценивают чувство страха. Они не прикрываются такими терминами, как *тревожность*, *стресс* или *нервозность*, а открыто признают, что их пугают новые обязанности, ответственность и сложности. Вот что говорит Джек Уэлч, бывший генеральный директор General Electric: «Любой, кто управляет каким-либо бизнесом, приходя после работы домой, всю ночь ворочается в кровати, задаваясь одним и тем же вопросом: “Не стану ли я тем, кому суждено угробить эту компанию?”».

Чарльз «Чак» Джонс, создатель мультяшных героев — Скунса с вечно разбитым сердцем и Хитрого Койота, — подчеркивает, что «страх является важным фактором в любой творческой деятельности». А Салли Райд, космонавт, не боится признаваться в страхе: «Любое приключение, особенно освоение новых пространств, пугает».

Меня долго удивляло, почему многие выдающиеся люди словам *стресс* или *волнение* предпочитают слово *страх*? Ответ пришел неожиданно, когда я работал в Медицинской школе Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, наблюдая за будущими врачами в процессе обучения. Я занимался с одной женщиной-ординатором, помогая ей справляться со всеми хлопотами, свойственными клинике, осматривать детей и взрослых, обращавшихся за медицинской помощью, и определять самые различные заболевания. Я обратил внимание, что взрослые, говоря об эмоциональных проблемах, используют слова *стресс*, *тревожность*, *депрессия*, *нервозность*, *напряженность*. Дети же, рассказывая о своих чувствах, говорили о том, что они *боятся*, *напуганы* или им *грустно*.

По моему заключению, причина в различии выбора слов кроется не столько в симптомах, сколько в ожиданиях. Дети предполагали, что их чувства вполне естественны. Они прекрасно понимают, что живут в мире, контролировать который им не под силу. Они не могут заставить родителей постоянно быть в хорошем расположении духа, а учителей — ласковыми и терпеливыми. Дети отдают себе отчет в том, что страх — это часть их жизни.

Взрослые абсолютно уверены, что при правильном образе жизни они способны контролировать происходящие события и не сталкиваться с ситуациями, вызывающими страх. Когда же они испытывают страх, то предпочитают маскировать его терминами из психиатрии. Страх превращается в расстройство, в нечто, что следует держать в коробочке с аккуратной надписью «стресс» или «тревожность».

Подобный подход к страху непродуктивен. Если вы надеетесь, что упорядоченная и организованная жизнь никогда не будет лететь кувырком, то обрекаете себя на то, что будете не готовы к неудачам. Если вы предполагаете, что новая работа, отношения с окружающими или поддержание крепкого здоровья должны быть, по идее, легкими и приятными, то вы ничего не испытаете, кроме разочарования и злости,

когда вас поразит страх. И вы готовы на все, чтобы от него избавиться. Возможно, многие из нас даже не отдают себе отчет в отчаянных попытках избавиться от страха. Этот распространенный, но весьма непрактичный феномен метко описан в известном анекдоте. Пьяный мужчина на четвереньках ползает по тротуару под фонарем. К нему подходит полицейский и спрашивает: «Что вы здесь делаете?» «Ищу ключи», — раздраженно отвечает пьяный. «А где вы их уронили?» — продолжает допытываться полицейский. «Там», — отвечает мужчина и показывает в конец квартала. Полицейский недоуменно чешет в затылке и задает следующий вопрос: «Если вы уронили ключи там, почему же вы ищете их здесь?» — «Потому что здесь света больше».

Когда жизнь становится пугающей и сложной, мы склонны искать решения там, где легче их искать и где все знакомо, а не там, где сложно и неуютно, но где могут прятаться истинные решения. Так, одинокий человек, испытывающий боязнь завязать близкие отношения, способные перейти в серьезную связь, скорее решится сменить работу или место жительства. Люди, не придающие большого значения своему здоровью или закрывающие глаза на разваливающийся брак, могут заняться покупкой нового дома или иной деятельностью и с головой погружаются в это дело. Люди с низкой самооценкой с головой погружаются в косметические процедуры, изнуряющие диеты и выполнение физических упражнений, сосредоточиваясь на количестве калорий и пищевых группах, а не на критическом анализе собственной личности и завышенных к себе требованиях.

Страх — это бесценное образование.

Лэнс Армстронг

Но если вы *ожидаете* появления страха, то можете относиться к нему с состраданием. Полезно помнить, что, когда мы хотим измениться, рациональное мышление не всегда руководит нашими действиями, и они поддаются выползающему наружу страху. Предположим, на протяжении нескольких последних недель вы опаздываете на работу. Однажды утром вы просыпаетесь и принимаете очень рациональное решение: «Сегодня наконец настал тот день, когда я приду на работу вовремя». Но, возможно, страх, которого вы не осознаете, — например, столкновение с высокомерным и властным коллегой, — блокирует работу вашего мозга, заставляя сделать еще один телефонный звонок или загрузить стиральную машину еще одной порцией белья, перед тем как выйти из дома. По сути, страх обладает силой, способной заставить вас бессознательно саботировать свои самые благие намерения.

Не позволяйте этой широко распространенной помехе заставлять вас чувствовать себя настолько виноватым или разочарованным, чтобы прекратить попытки совершенствоваться. Конфликт — это состояние, свойственное человеку. Если бы люди способны были с легкостью контролировать свои действия, они были бы самыми счастливыми, а первые страницы газет украшали бы совершенно иные заголовки. Помните, что страх есть достоинство организма, предупреждающее нас об опасности. Чем больше мы мечтаем, чем больше переживаем за что-то, тем сильнее проявляется страх. Отношение к страху подобным образом помогает нам сохранять спокойствие и невозмутимость. Вступая в черную полосу, помните, что страх есть нормальный и естественный признак амбициозности. Это поможет вам сохранить оптимизм и надежду — качества, которые повышают нашу готовность совершать маленькие шаги, отталкивающие страх. Вместо того чтобы злиться на себя за очередное опоздание или с огорчением признавать, что вы начисто лишены пунктуальности, следует терпеливо признать наличие страха и его воздействие на вас. После этого необходимо осторожно и аккуратно совершить маленький шаг, например, просто *представить* приятный разговор с коллегой, доставляющим вам столько хлопот. В конечном счете маленькие шаги формируют новые привычки. В последующих главах я расскажу о маленьких шагах в стиле кайдзен подробнее. Вооружившись этими знаниями, вы сможете не только взглянуть в лицо собственным страхам, но и повлиять на них.

ГЛАВА ВТОРАЯ

Задавайте маленькие вопросы

Маленькие вопросы создают обстановку, благоприятную для творчества и развлечений. Задавая маленькие вопросы другим, вы направляете творческий поток к общей цели всей команды. Задавая маленькие вопросы себе, вы закладываете основы индивидуализированной программы кайдзен для перемен.

Один из наиболее действенных способов «программирования» мозга — это техника маленьких вопросов кайдзен. Впервые я применил эту идею на практике, когда консультировал производственное предприятие и помогал менеджерам повысить производительность некоторых отделов. Я наблюдал за тем, как один из руководителей отдела — назовем его Патрик — проводит собрание. Патрик семенил по комнате перед своими сотрудниками, без умолку тараторя громким голосом: «Что собирается делать каждый из вас, чтобы наша компания стала первой и самой лучшей?» Это был «фирменный» вопрос Патрика, который он задавал и на официальных собраниях, и на неформальных встречах.

Патрик стремился вселить в своих сотрудников чувство ответственности и гордости. Он считал, что подбадривает их, заражает энтузиазмом и разжигает творческий запал. Но добивался совершенно противоположного эффекта. Сотрудники явно чувствовали себя не в своей тарелке, нервничали, пилились в пол и ерзали в креслах. Я даже обратил внимание, как у одного из них задрожали руки: от страха или от злости, я так и не понял. Позже я услышал, как сотрудники обреченно жаловались друг другу: «И чего Патрик от нас ждет? Почему мы должны придумывать какие-то новые идеи? Это его работа! У нас и так забот хватает!» Несколько поступивших предложений — нанять больше сотрудников, чтобы справляться с большими объемами работы, купить новое оборудование и заменить устаревшее — требовали дорогостоящих и непрактичных действий и в действительности являлись завуалированными жалобами. За три месяца, прошедших с первого призыва Патрика, число больничных среди сотрудников увеличилось на 22%.

Я сказал Патрику, что в целом согласен с его политикой обращения к сотрудникам как к источнику свежих идей. В японских деловых кругах основным принципом использования кайдзен является поощрение

активности среди сотрудников, подход, который обеспечивает прибыльные идеи по снижению затрат и заинтересованную производительную рабочую силу. Однако кайдзен предполагает не маниакальные призывы к революционным переменам в компании, а простые и ненастойчивые просьбы. Я посоветовал Патрику смягчить свой тон и изменить формулировки. На следующем собрании он спокойным голосом задавал несколько иной вопрос: «Можете ли вы предложить один маленький шаг, который помог бы усовершенствовать производственный процесс или продукцию?» К его великому удивлению, все головы сразу же повернулись к нему; сотрудники задумались над заново сформулированным вопросом, и даже выпрямились в процессе размышления, а в их глазах появилась заинтересованность и осмысленность.

И качество, и количество предложений резко взлетело вверх. Один сотрудник сразу же озвучил дельную и толковую идею. Он заметил, что металлическая стружка, остающаяся в машинном цеху, в конце рабочего дня собирается и выбрасывается. А нельзя ли найти на нее покупателя? (Впоследствии компания действительно стала продавать отходы металлов.) Другой сотрудник обратил внимание, что все ошибки, связанные с механическими станками, совершаются новичками в первые шесть месяцев их работы. Он вызвался по два часа обучать каждого нового сотрудника ради экономии времени и денег. (Обучение помогло сэкономить и то и другое.) Третье предложение звучало так: первые пять минут каждого ежемесячного собрания сотрудники могли публично выражать свою благодарность тем, кто оказал им помощь. Идея немедленно была приведена в исполнение и завоевала такую популярность, что докатилась до цехов, где рабочие стали хвалить друг друга, не дожидаясь собраний. Вскоре и энтузиазм, и производительность стали стремительно расти. Сотрудники получили возможность внедрять собственные предложения и улучшать ежедневный рабочий процесс, испытывая при этом огромное удовольствие от активного участия в жизни компании. И количество больничных тут же опустилось на прежний уровень.

Что же случилось?

Нашу жизнь формируют вопросы, которые мы задаем, которые мы не задаем и задать которые нам никогда не приходит в голову.

Сэм Кин

Мозг обожает вопросы

Попробуйте провести такой эксперимент. Завтра на работе или в любом другом месте попросите приятеля назвать цвет машины, рядом с которой он

припарковался. Скорее всего, ваш друг с удивлением ответит, что понятия об этом не имеет. Повторите вопрос на следующий день, потом еще раз. На четвертый или пятый день у приятеля не останется выбора: когда он будет парковаться, его мозг отметит, что одна личность (вы) обязательно прицепится со своим странным вопросом, поэтому он будет вынужден заложить ответ в краткосрочную память. Этому результату мы частично обязаны гиппокампу, участвующему в механизме памяти. Он решает, какую информацию хранить, а какую восстанавливать. Главный критерий гиппокампа для хранения — повторение, так что частое задавание этого вопроса заставляет мозг обратить на него внимание и приняться за поиск ответа.

Вопросы («Какого цвета машина, рядом с которой ты припарковался?») оказываются более продуктивными и полезными для формирования идей и предложений, чем команды («Назови мне цвет машины, припаркованной рядом с твоей»). Результаты, полученные в моей неофициальной лаборатории — от пациентов и корпоративных клиентов, — наводят на мысль, что вопросы быстрее и эффективнее задействуют мозг. Ваш мозг хочет работать! Вопросы пробуждают его и доставляют ему несказанное удовольствие. Мозг обожает принимать вопросы, даже странные и нелепые, и обрабатывать их. В следующий раз, когда будете лететь самолетом, присмотритесь к тому, чем занимаются пассажиры. Могу поспорить, многие будут разгадывать кроссворды, представляющие собой набор вопросов. Они весьма притягательны для мозга, который ужасно боится скуки в течение длительного полета. Или обратите внимание, с каким безразличием ребенок относится к дидактическим утверждениям («Это собачка») и как широко распахиваются его глаза, если вы задаете вопрос, пусть даже с ответом («Кто это? Это собачка»). Родители интуитивно знают, что нужно задавать вопросы, потом отвечать на них, потом снова задавать, чтобы проверить, сможет ли ребенок повторить. Они понимают, что мозг обожает вопросы.

Много раз мне доводилось замечать колоссальную разницу между вопросами и приказами — и не только на деловых собраниях, но и в личных ситуациях. Например, мы настолько привыкли получать инструкции относительно нашего здоровья, что легко можем воспроизвести их, хоть разбуди нас глубокой ночью: пять раз в день есть фрукты и овощи, не есть жирной и сильно пряной пищи, регулярно заниматься спортом, выпивать два литра воды в день и т.д. И все же, как показывает статистика ожирения, сердечных заболеваний и диабета, эти указания влетают в одно ухо, а вылетают из другого.

Я обнаружил, что пациенты клиники семейной медицины в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса более успешно решают свои проблемы, если я прошу их задавать себе вопросы по системе кайдзен:

- Если бы здоровье стояло для меня на первом месте, что бы сегодня я делал иначе?
- Есть ли какой-то один способ, при помощи которого я могу напоминать себе выпивать больше воды?
- Каким образом я могу включить несколько минут упражнений в свой ежедневный график?

После того как эти вопросы «поварятся» несколько дней в голове, у пациентов, ранее утверждавших, что у них совершенно нет времени заниматься здоровьем, стали появляться интересные идеи по поводу внедрения полезных привычек в ежедневную рутину. Одна пациентка постоянно держала в машине бутылку с водой. «Даже если бутылка окажется пустой, — рассуждала женщина, — то все равно, глядя на нее, я буду думать о воде». Так оно и вышло. Другая женщина, чьи постоянные разъезды не позволяли ей регулярно посещать фитнес-клуб, заказывая в ресторанах свои обычные блюда, просила сразу же положить половину порции в пакет для собаки. Таким образом, она даже не видела ту половину, что приносила с собой в номер отеля. Третья женщина, чувствовавшая необходимость в позитивном настроении, включала погромче хор «Hallelujah» Генделя, чистя по утрам зубы.

Все эти женщины признавались, что стали более разборчивы в еде, научились получать удовольствие от нее, а все потому, что правильный и часто повторяемый вопрос заставил их уделять больше внимания здоровью. Воодушевленные творческими ответами, которые сами рождались в голове, и готовые следовать за своим вдохновением, а не рекомендациям врача, эти женщины стали искать новые возможности улучшить состояние своего здоровья. Бесспорно, они еще не уделяли спорту необходимое количество времени и не соблюдали все предписания правильного режима питания, но уже шли по верному пути к успеху. (В главе 4 «Совершайте маленькие действия» я расскажу, как маленькие действия — даже такие незначительные, как положить пустую бутылку в машину, — помогут вам достичь целей, ранее казавшихся невозможными. Пока же достаточно просто осознать полезность маленьких действий.)

Пройдите на цыпочках мимо страха

Ваш мозг обожает вопросы и никогда от них не отказывается... если только вопрос не настолько серьезен, что вызывает страх. Вопросы типа «Как мне похудеть (разбогатеть, жениться / выйти замуж) до конца года?» или «Какой товар принесет компании миллионные прибыли?» ужасно серьезные и страшные. Как и вопросы Патрика, адресованные сотрудникам, эти

вопросы пугают всех, кто их слышит, даже тех, кто задает их сам себе. Вместо того чтобы с живостью отреагировать на вопрос, наш мозг, ощущая страх, подавляет творческое мышление и закрывает доступ к коре (мыслительной части мозга) как раз тогда, когда это более всего нам необходимо. Одно из достоинств мозга — способность к самозащитной изоляции с возникновением опасности — в данном случае оборачивается досадной помехой.

Задавая маленькие вопросы, мы не даем «включиться» реакции «нападай или убегай». Вопросы в стиле кайдзен: «Каков тот самый маленький шаг, который поможет мне добиться эффективности?», или «Что я могу делать в течение пяти минут ежедневно, чтобы уменьшить свой долг?», или «Как я могу найти в своем городе один источник информации об образовании для взрослых?» — позволяют нам обойти собственные страхи. Эти вопросы помогают мозгу сфокусироваться на решении проблем и в конечном итоге на действиях. Задавайте вопросы как можно чаще, и ваш мозг будет накапливать их, хранить, анализировать и генерировать интересные и полезные ответы.

По сей день механизм творчества (производство мозгом новой мысли) остается одной из самых неизведанных областей науки. Однако это не мешает мне вот уже несколько десятков лет помогать людям избавиться от конформизма и узости мышления. Я верю, что регулярно задаваемый вопрос и терпеливое ожидание ответа мобилизуют кору головного мозга. Маленький вопрос не пугает, не требует слишком многого. Это всего лишь забава. Поэтому, когда вы задаете маленькие вопросы, мозжечковая миндалина (где возникает реакция «нападай или убегай») остается спящей, а кора головного мозга, жаждущая развлечений, просыпается и включается в работу. Она обрабатывает вопрос и каким-то волшебным образом создает ответ, даже если в это время мы будем принимать душ, сидеть за рулем автомобиля или мыть посуду. Альберт Эйнштейн однажды спросил: «Почему самые гениальные идеи приходят ко мне по утрам, когда я бреюсь?» Интересно, задавал ли он себе маленькие вопросы (насколько они могут быть маленькими относительно Вселенной) за несколько дней, недель или месяцев до появления ответа?

Шшшш... Не разбудите мозжечковую миндалину!

Вопросы должны быть маленькими, иначе вы рискуете разбудить мозжечковую миндалину и вызвать к жизни отупляющий страх. Когда страх мирно спит, мозг вбирает вопросы, а затем, когда сочтет нужным, выдает ответы.

Маленькие вопросы и творчество

Если когда-нибудь вам доводилось работать над большим творческим проектом, скажем, написанием речи, то вам прекрасно известно, как страшит поначалу подобное задание. Вы заправляете в принтер пачку чистой бумаги, наливаете чашку дымящегося кофе, открываете программу электронной обработки текста и спрашиваете себя: «Какое введение заставит слушателей внимать мне, затаив дыхание?» или «Каким образом я могу убедить враждебно настроенных сотрудников принять мой новый план?». И усиленно таращитесь на монитор. В вас постепенно нарастает беспокойство. Во рту пересыхает. Внутри все сжимается в комочек.

В процесс вмешалась реакция «нападай или убегай», даже если вы этого и не осознаете. То, что принято называть «писательским ступором», есть не что иное, как обыкновенный страх. Задаваемый вопрос слишком глобальный и страшный. Мозжечковая миндалина проснулась, а кора, наоборот, прекратила всяческую деятельность.

Майкл Ондатже, автор романа «Английский пациент», пользуется маленькими вопросами, когда садится работать над своими произведениями. «У меня в голове нет ни одной грандиозной темы», — говорит он (подобное можно услышать от многих писателей). Он не начинает работу с глобальных вопросов типа «Какой герой понравится читателям?». Вместо этого он берет пару эпизодов — крушение самолета или ночную беседу пациента и медсестры — и задает себе несколько маленьких вопросов. «Кем является человек, летящий в самолете? Почему он летел в нем? Почему самолет разбился? В каком году это происходит?» «Эти крохотные фрагменты, — рассказывает Ондатже, — складываются в общую картину, и перед тобой начинает вырисовываться прошлое твоих героев». Ответы на маленькие вопросы ведут к описанию удивительно жизненных, реалистичных характеров и созданию романа, получающего призы и награды.

Даже если вы и не являетесь честолюбивым писателем, маленькие вопросы помогут вам унять страх, подавляющий творческое мышление, и добиться успеха в любых иных жизненных сферах. Вспомните, к примеру, как была изобретена микроволновая печь. Перри Спенсер не сидел целыми днями на стуле, барабанил пальцами по столу, хмурил лоб и думая про себя: «Ну, как же, как, как изобрести прибор, который произведет настоящую революцию на кухне?» Перри Спенсер — инженер из Raytheon — по чистой случайности оставил конфету около радиолокационной установки. Конфета растаяла, и Перри задался вопросом: «Почему радар оказывает такое воздействие на пищу?» Этот маленький вопрос вызвал к жизни ответы, которые повлекли за собой массу других вопросов, ответы на которые коренным образом изменили способ приготовления пищи.

Совет кайдзен

Вы хотите сделать что-нибудь творческое: написать рассказ или песню, нарисовать картину, распланировать идеальную карьеру или придумать оригинальное решение корпоративной проблемы. Но понятия не имеете, с чего начать. Ваш разум совершенно пуст.

В такие времена кайдзен помогает вам мобилизовать творческие силы воображения. И хотя невозможно заставить мозг продуцировать оригинальные идеи по первому требованию, вы можете запрограммировать его запускать творческий процесс, задавая себе лишь один маленький вопрос. Он может формулироваться на ваше усмотрение. Каков бы ни был вопрос, ваша задача — задавать его мягко и ненавязчиво. Если вы разговариваете с собой в резком и требовательном тоне, страх блокирует творческий процесс.

- «Какой один вклад для мира я могу сделать своей книгой, стихотворением, песней или картиной?»
- «Кого я могу попросить о помощи или вдохновении?»
- «Чем особенным отличается мой творческий процесс/таланты/бизнес-команда?»
- «Какой вид деятельности возбуждает и воодушевляет меня?»

Помните: если вы будете часто повторять свой вопрос на протяжении нескольких дней или недель — или столько, сколько потребуется, — гиппокампу (части мозга, хранящей информацию) не останется ничего другого, как заняться им. И в соответствии со своим графиком мозг начнет выдавать ответы.

Маленькие вопросы для борьбы со сложными страхами

Наглядным примером использования маленьких вопросов может послужить история женщины, которую я назову Грейс. Это была образованная и умная женщина, владевшая собственным бизнесом.

Слушая Грейс, я раздумывал, может ли страх послужить препятствием для этого в общем-то уверенного и сильного человека. Очень часто, как мы уже видели, страх становится той причиной, по которой люди не получают желаемого. Страх, как правило, разделяются на две категории: страх оказаться недостойным (*Я этого не заслуживаю*) и страх потерять контроль (*Он мне нравится, а что, если он меня бросит?*). На мою просьбу рассказать о мужчинах, с которыми она раньше встречалась, Грейс начала жаловаться, что пару раз знакомясь с мужчинами, заинтересованными в длительных и

серьезных отношениях, но между ними все время оказывалось какое-то препятствие: у тех были дети от первого брака; ее работа была намного выше по статусу и престижности; они не любили танцевать. Зато она посвящала много времени мужчинам богатым, влиятельным, интересным — но равнодушным. Они не выказывали ни малейшего интереса к искреннему глубокому общению или серьезным отношениям, о которых мечтала Грейс. Почему же она отвергала мужчин с относительно пустяковыми «недостатками» ради тех, кто определенно не подходил в кандидаты для спутника жизни?

Я решил прибегнуть к моему излюбленному приему, чтобы убедиться, что все дело в страхе. Я предложил Грейс представить, что в моем офисе стоит машина времени, которая может перенести ее в тело одного из родителей. Я попросил ее выбрать, в качестве кого она бы хотела жить, отца или матери, разделив, соответственно, судьбу этого родителя. Ответ Грейс оказался классическим признаком определенных проблем. «Я не хочу быть ни матерью, ни отцом, — ответила она без колебаний. — У меня нет третьего варианта?» По мере нашего обсуждения становилось очевидным, что мать Грейс — ее любящая и верная подруга — в присутствии мужа становилась совершенно другим человеком. В глазах маленькой Грейс мать физически уменьшалась в размерах, когда ее отец был дома, становясь испуганной, забитой и покорной. Грейс дала себе клятвенное обещание никому не позволять иметь над собой такую власть, которую имел отец над ее матерью. И единственный выход она видела в общении с равнодушными богатыми мужчинами, от которых с меньшей степенью вероятности могла стать зависимой.

Однако до сих пор Грейс не смогла установить связь между желанием рационального разума (искренние любящие отношения) и страстным обещанием, данным себе в детстве (никогда не допускать потери контроля, которого якобы требуют любовь и преданность). Потихоньку Грейс начала осознавать, что ее проблема гораздо глубже и серьезнее, чем казалось вначале, и страх владеет ею намного сильнее, чем ей хотелось бы признаться. Мы сошлись во мнении, что дальнейшая терапия пошла бы ей на пользу, но более всего на свете Грейс мечтала о романтическом партнере, с которым можно было бы без стеснения поделиться такими личными проблемами. Грейс нужно было научиться управлять своими страхами, и я предложил ей начать с маленьких шагов в этом направлении. Большие шаги могли бы только нанести вред и окончательно испугать мою пациентку. Будучи деловой женщиной, она заинтересовалась идеей усовершенствования при помощи маленьких шагов и согласилась следовать моим предложениям, даже если те казались до смешного простыми и банальными.

Я попросил Грейс описать свою идеальную работу и спросил, чем бы ей

хотелось заниматься через три года. Она, не раздумывая, подробно описала свои цели, мечты и методы их реализации. После этого я попросил описать идеального мужчину и идеальный день в его обществе. Она не смогла ничего сказать! Страх оказаться уязвимой и ранимой в личной жизни так сильно владел ею, что она не могла даже *представить* счастливый день вместе с любящим и заботливым человеком.

Поэтому первым делом Грейс начала задавать себе маленькие безопасные вопросы, которые могли бы помочь ей сформировать стремление к знакомству с хорошим человеком, избавившись от доминирования страха. Ежедневно ей приходилось тратить две минуты в день, пытаясь ответить на вопрос: «*Каков мой идеальный спутник жизни?*». Поначалу Грейс пришлось нелегко — к ее большому удивлению, — и она немало потрудились, прежде чем смогла дать более-менее вразумительный ответ. Но как только вопрос прочно укоренился в ее сознании, Грейс стала давать более уверенные и честные ответы. Я предложил ей каждый день оставлять на автоответчике моего телефона по одному ответу на следующий вопрос: «*Какой маленький знак внимания вы бы хотели получить от своего партнера прямо сейчас?*».

Для тех, кто вырос в теплой и любящей атмосфере рядом с родителями, постоянно демонстрирующими внимание и уважение друг к другу, данный вопрос не представляет абсолютно никаких затруднений. Но Грейс пришлось немало над ним попотеть. Я хотел научить ее мечтать о мужчинах, с тем чтобы у нее появились здоровые желания. И снова она задавала себе один и тот же вопрос, пока ее мозг не начал круглосуточно работать над генерированием ответа. Оказалось, что, помимо всего прочего, ей хотелось встретить того, кто считал бы ее привлекательной и постоянно говорил об этом, кто с удовольствием приезжал бы к ней домой на Рождество и кто пил бы только по праздникам, а еще лучше — не пил бы вообще. По мере того как мозг адаптировался к такому режиму, ответы становились все более точными и конкретными. Она уже могла определить, какого рода одобрения она желала (комплиментов по поводу внешности и признания ее достижений) и когда. Она поняла, в каких случаях ей хотелось, чтобы идеальный мужчина ее выслушал, а в каких, наоборот, отвлек от повседневных забот.

Грейс рисовала идеальные отношения и изучала свои желания, а параллельно продумывала, каким образом она сможет удовлетворить свои потребности. Мы сошлись во мнении, что она может предпринимать маленькие шаги, призванные повысить шансы на знакомство с женщиной. Вместо того чтобы обедать в одиночестве в офисе, она будет брать свою еду в маленький ресторанчик, расположенный на первом этаже небоскреба, где она работала. Она не собиралась флиртовать или пытаться подсесть к симпатичному мужчине; она просто собиралась изменить привычный образ

жизни. Одновременно я попросил ее ответить на такой вопрос: «Если бы я была уверена, что мой принц появится через месяц, что бы сегодня я сделала иначе?». Грейс всегда придавала огромное значение физическому здоровью и внешнему виду, но с этого дня стала одеваться с еще большей тщательностью и еще внимательнее следить за диетой. Она готовилась к встрече с идеальным мужчиной. Следующий вопрос помог ей набраться мужества и выйти за пределы безопасной квартиры и офиса: «Предположив, что идеальный мужчина разделяет ваши интересы, где бы вы хотели его встретить?». Грейс пришла к выводу, что ей хотелось бы познакомиться с ним в спортивном зале (поскольку это продемонстрировало бы общее увлечение здоровым образом жизни), на деловой конференции (потому что ей хотелось встречаться с человеком, разделяющим ее карьерные амбиции) или в церкви (потому что она хотела быть рядом с человеком, заботящимся о своих духовных потребностях).

Совет кайдзен

Некоторые мои клиенты, включая Грейс, делали поразительные успехи, когда получали задание оставлять ответы на свои маленькие вопросы на автоответчике моего телефона. Но не у каждого есть психоаналитик (и не каждому психоаналитику придется по душе переполненный автоответчик). Можно попробовать звонить близкому другу или родственнику. Если и это страшно или невозможно, записывайте ответы в дневнике или оставляйте сообщения на собственном автоответчике.

Через шесть месяцев после первой консультации Грейс познакомилась в церкви с чудесным человеком. Он осыпал ее комплиментами, обожал поговорить и не боялся ответственности. Они женаты уже пять лет, и, судя по рождественским открыткам, которые я получаю регулярно, дела у них обстоят прекрасно. Вне всяких сомнений, жизнь не всегда дарит такие счастливые финалы, как этот. Но я постоянно вижу, как маленькие вопросы склоняют чашу счастья в сторону того, кто в нем нуждается. В случае с Грейс маленькие вопросы дали ей возможность пережить свой страх и четко определить, чего она желает, чтобы не упустить счастье, когда оно наконец появится.

Негативные вопросы: ядовитая умственная каша

Сила вопросов для формирования опыта и поведения не сводится лишь к динамичному продуктивному применению. Бесчисленное количество раз я

слышал, как мои клиенты мучили себя болезненными и резкими вопросами. Наверняка вам доводилось говорить себе следующие фразы:

- Ну почему я такое ничтожество?
- Разве можно быть таким дураком?
- Почему всем остальным живется так легко и удобно?

Эти вопросы также задействуют мозг, проливая безжалостный, ослепительно яркий свет на недостатки и оплошности — как реальные, так и придуманные или преувеличенные. Допустим, они разжигают интеллектуальный запал, но все-таки эта энергия расходуется на выпячивание слабостей и усиление недостатков.

Когда я слушаю клиентов — особенно тех, у кого явно наблюдается заниженная самооценка, — занимающихся самоуничижением, то прошу их попробовать другой кайдзен-прием: раз в день оставлять на автоответчике сообщение с одной положительной мыслью о себе или одном положительном действии, пусть даже маленьком. Через месяц большинство клиентов сообщали, что проблемы, заставившие их обратиться за консультацией, уже не кажутся такими всепоглощающими. Они начинали по-другому, в более позитивном ракурсе, смотреть на терапию — как на увлекательное путешествие, требующее мужества и выдержки, а не как на процедуру, необходимую из-за их недостатков и слабостей.

Совет кайдзен

Если вы засыпаете себя негативными вопросами («Почему я такой толстый?»), спросите себя: «Какое одно качество мне понравилось сегодня в себе?». Задавайте этот вопрос ежедневно и записывайте ответы в дневник или на листе бумаги, который вы держите в специально отведенном месте.

Маленькие вопросы для других

Однажды в составе группы молодых врачей, специализирующихся на семейном консультировании, я оказался в средней школе в Лос-Анджелесе. В семейной медицине общеизвестным является тот факт, что подростки ненавидят обращаться к медикам. Это особенно разочаровывало врачей, которые стремились обсудить с молодежью такие важные вопросы, как наркотики, секс и курение, но наталкивались на непреодолимую стену, возводимую угрюмыми и замкнутыми юными пациентами. «Они только подростки, — думали мы про себя, — и ты ничего не можешь с этим

поделать». Внезапно я осознал, что никто никогда не задумывался над тем, как сделать для ребят посещение доктора менее мучительным.

Поэтому мы выбрали более знакомую и привычную для них обстановку — их классные комнаты, где и расспросили ребят о том, что им нравится и что не нравится в посещении врача. Одна девушка подняла руку и сказала, что на протяжении всего визита ее беспокоила мысль о том лечении, которое ей могут назначить, — укол от столбняка или что-нибудь другое, не менее неприятное. Она предложила проводить эти процедуры в начале визита, чтобы пациенты могли потом полностью сосредоточиться на вопросах и советах. Когда все присутствующие стали кивать в знак согласия и одобрения, мы решили применить на практике данное предложение (оно оказалось на редкость удачным и действенным). Молодые врачи были удивлены, когда ученики заявили, что предпочли бы приходить вместе с родителями. До этого мы предполагали, что дети будут смущаться в присутствии родителей, а с молодым врачом смогут чувствовать себя более свободно и раскованно. Другой ученик попросил врачей давать номер своего телефона непосредственно подросткам, чтобы они могли позвонить с личным вопросом, без ведома родителей, чем еще раз подтвердил противоречивость подросткового характера.

Все врачи в группе были безоговорочно преданы идее помочь подросткам стать здоровыми и самостоятельными взрослыми людьми. Но мало кто из них видел представителей данной возрастной категории вне медицинского контекста. Их готовность встретиться с ребятами в школе и задавать им маленькие вопросы отражает один из основных элементов философии кайдзен: уважение к другим, даже к тем, чье поведение и мысли мы, как нам кажется, понимаем.

Вы можете использовать вопросы кайдзен аналогичным образом. Я знаком с директором школы, которая регулярно просит своего секретаря сообщать ей, если кто-то выходит из ее кабинета расстроенным или раздраженным. Эта всеми уважаемая директриса прекрасно знает, что многие люди — как ученики, так и родители, — чувствуют себя некомфортно, если их «просят зайти в кабинет директора», и очень часто дают выход своим чувствам, лишь оказавшись за его пределами. Заручившись поддержкой секретаря, директриса обеспечила дополнительное участие и для учеников, и для их родителей. Многие хорошие начальники частенько задают своим секретарям такой небольшой вопрос: *«Могу ли я сделать какое-нибудь одно маленькое улучшение, которое придется по душе сотрудникам/клиентам/покупателям?»*. (Чтобы ответы были правдивыми, обязательно вознаграждайте честную ответную реакцию и не забывайте о свободе выбора и воли.) Я даже знаю одного адвоката, который регулярно собирал всех уборщиков, чтобы выслушать их предложения и жалобы.

Вопросы, адресованные другим, помогают также и в тех случаях, когда вы испытываете сложности в определении собственных потребностей. Одна моя пациентка выражала недовольство своим браком. Но когда я спросил у нее, чего она ожидает от мужа, та подняла на меня непонимающий взгляд. Эта женщина вырастила и воспитала двоих детей, теперь студентов колледжа, ухаживала за престарелыми родителями все последние годы их жизни, преданно поддерживала мужа в его работе и карьере. Она многого достигла, многое успела, но все ее мысли были сосредоточены только на том, чего хотели ее дети, муж и родители. Она злилась на отношение мужа, но не могла внятно объяснить, какого отношения она от него ждала. Поэтому она стала задавать счастливым в браке подругам один маленький вопрос: «Назовите одну вещь, совершаемую твоим мужем, которая делает тебя счастливой?». На основе полученных ответов она составила свой список и в конечном счете смогла ответить на этот вопрос.

Мне доводилось сталкиваться со многими людьми, недовольными своей работой, но не способными придумать ей приятную и желанную альтернативу. Большинство из них с давних пор были приучены рассматривать работу как способ зарабатывания денег — и все. Их мозг никогда не программировался для ответа на вопрос *«Какая работа принесет мне удовольствие и поможет гордиться собой?»*. В таких случаях я предлагаю найти друзей, которым работа в радость, и спросить их: *«Какой один аспект работы делает тебя счастливым?»*. Получаемые ответы помогают находить новые источники удовольствия на работе.

Надеюсь, вы выработаете в себе привычку кайдзен задавать маленькие (и положительные!) вопросы. Помните, что вы программируете мозг на творчество, поэтому выбирайте один вопрос и задавайте его постоянно, на протяжении нескольких дней или недель. Вместо того чтобы блокировать свой мозг суровыми приказами и злыми требованиями, нужно лишь мягко подтолкнуть, и вы почувствуете его невероятную производительность. Если ваша цель — генерирование творческой идеи для своего усовершенствования, то после получения ответа задача будет выполнена. Но если перед вами стоит сложная или пугающая цель, маленький вопрос станет лишь одним шагом к изменениям. На последующих страницах вы найдете еще много приемов и стратегий — надежных и не вызывающих страха — для воплощения любой вашей мечты.

Кайдзен-прием

Привычка задавать маленькие вопросы

Нижеприведенные вопросы призваны помочь сформировать привычку

задавать себе маленькие вопросы. Одни из них имеют непосредственное отношение к целям, другие помогают в постоянном стремлении к совершенствованию во всех областях жизни.

Приступая к работе, не забудьте, что вы перепрограммируете свой мозг и на создание новых интеллектуальных «мостиков» требуется определенное время. Так что, выбрав вопрос, задавайте его постоянно на протяжении нескольких дней или недель. Постарайтесь озадачивать себя этим вопросом как можно чаще, например, каждое утро за чашкой кофе, всякий раз, когда садитесь в машину, и перед тем, как отправляетесь спать. Напишите вопрос на стикерах и прикрепите их к ночной лампе (монитору, кофейнику).

Я предлагаю лишь несколько идей, которые помогут вам в самом начале. Вы вольны придумывать сколько угодно собственных.

- Если вы несчастны, но не можете понять почему, попробуйте спросить себя: *«Если бы я со стопроцентной уверенностью знал, что не потерплю неудачу, что бы я стал делать иначе?»*. Необычная постановка вопроса заставляет мозг отвечать правдиво и дает ему возможность выдавать удивительные ответы, проливающие свет на ваши цели. Кто-то, кто изо дня в день тянет одну и ту же лямку, может обнаружить, что ему давно хочется уйти и заняться изучением ландшафтного дизайна; а кто-то с удивлением поймет, что ему хочется набраться побольше мужества и попросить босса здороваться по утрам.
- Если вы пытаетесь достичь конкретной цели, каждый день спрашивайте себя: *«Какой один маленький шаг я могу сделать по направлению к поставленной цели?»*. Независимо от того, задаете вы вопрос вслух или про себя, разговаривайте с собой мягко и спокойно, как с близким и дорогим другом. Вспомните пример Патрика, менеджера производственной компании, который лично убедился, что навязчивая и резкая манера только препятствует творческому процессу.
- Всем бизнесменам давным-давно известно, что ни одной компании не стоит довольствоваться тем, чего она достигла, а постоянно искать новые пути совершенствования. Мне бы очень хотелось, чтобы данный принцип взяло на вооружении как можно больше людей, применив его и к отношениям, и к работе, и к своему здоровью, вместо того чтобы принимать все эти дары как должное. Если, в общем и целом, вы довольны своей жизнью, но хотели бы остаться открытыми для новых возможностей совершенствования, можете задавать себе слегка видоизмененный вариант последнего вопроса: *«Какой один маленький шаг я могу предпринять для улучшения своего здоровья (или отношений, или карьеры, или любого иного аспекта)?»*. Этот вопрос должен остаться открытым, чтобы предоставить мозгу

полную свободу для творчества. Приготовьтесь к поразительным, непредсказуемым ответам!

- Часто мы все внимание уделяем людям, которых считаем «важными», — сотруднику, занимающему ключевую должность, проблемному ребенку, спутнику жизни, и в результате забываем о многих других, способных подарить нам ценные идеи. Спросите себя: *«Присутствует ли в моей жизни (личной или деловой) человек, чьего голоса я давно не слышал? Какие маленькие вопросы я могу ему задать?»*.
- Этот вопрос адресован всем, у кого складываются крайне напряженные отношения с людьми (боссом, сотрудниками, родственниками, соседями) и кто хотел бы избавиться от этой проблемы. Каждый день спрашивайте себя: *«Какое одно хорошее качество я могу выделить в этом человеке?»*. Вскоре вы начнете видеть достоинства этого человека с такой же ясностью, с какой до сих пор видели его недостатки.
- Если вы склонны к пессимизму и негативному отношению к окружающим, попробуйте спросить себя вот о чем: *«Какую одну маленькую особую черту я могу выделить в себе (супруге, компании)?»*. Если вы будете регулярно задавать этот вопрос, вы программируете мозг на поиск хорошего и правильного. Уверен, вскоре вас осенят яркие нестандартные идеи, вроде новой маркетинговой кампании или новой игры для всей семьи.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Думайте маленькие мысли

В простом приеме «мысленной скульптуры» используются «маленькие мысли», способные помочь вам сформировать новые социальные, интеллектуальные и даже физические навыки — всего лишь представляя, как вы их применяете!

Многим из нас внушается, что наилучший способ совершить перемену — очертя голову броситься вперед, в надежде что движущая сила поможет нам преодолеть страх и сопротивление. В мире спорта и фитнеса эта идея приняла форму популярного призыва «Просто сделай это!». Что касается свиданий, общения, публичных выступлений, то тут нам говорят: «Притворяйся, пока не получится». Но только представьте робкого и застенчивого человека, который пытается «притворяться», в одиночестве посещая вечеринки, посылая воздушные поцелуи незнакомым людям и изображая из себя уверенную и очаровательную личность. Скорее всего, подобный опыт окажется для него таким мучительным, что он будет возвращаться домой с головной болью, клянясь никогда больше не повторять подобных «подвигов».

Возможно, вы с облегчением узнаете, что существует практически безболезненный способ приучить себя выполнять сложные задания, даже те, которые вы считаете несоответствующими своим талантам и натуре. Этот метод, получивший название *мысленной скульптуры*, поможет вам участвовать в жесткой гонке, ходить на свидания вслепую и более результативно общаться с сотрудниками.

Мысленная скульптура пользуется всеми преимуществами современной нейронауки, утверждающей, что мозг гораздо лучше усваивает не большие порции — *Просто сделай это!*, а маленькие, наращиваемые по чуть-чуть.

Мысленная скульптура: совокупность чувств

Наверняка вам доводилось слышать о направленном воображении, концепции, предшествующей мысленной скульптуре. По традиции психологи, практикующие направленное воображение, просят пациентов закрыть глаза, глубоко дышать и представить себя в кинотеатре, смотрящими на большой экран. Предполагается, что пациенты увидят на

этом экране себя, в совершенстве владеющими теми навыками, которые они мечтают улучшить, будь то размахивание клюшкой для гольфа или ораторское мастерство. Подобная разновидность направленного воображения дает лишь небольшие результаты. Позже компьютерная томография подтвердила, что данные упражнения активизируют незначительную часть мозга, ту, где обрабатывается визуальная информация.

Мысленная скульптура, разработанная Йаном Робертсоном, представляет собой новый метод, включающий полное, хоть и воображаемое, чувственное погружение. От участников требуется представить, что они уже вовлечены в действие и могут не только видеть, но и слышать, пробовать на вкус, обонять и осязать. При мысленной скульптуре люди представляют движение собственных мышц и колебания настроения.

Мой любимый пример эффективной мысленной скульптуры — история Стива Бакли, метателя копья и олимпийского медалиста. Однажды на тренировке он споткнулся и вывихнул лодыжку. Вместо того чтобы воспользоваться травмой в качестве оправдания временного отпуска, Бакли решил «тренироваться» на диване при помощи мысленной скульптуры.

Таким образом Бакли не просто видел себя на некоем внутреннем экране, как будто просматривая видеоклипы со своими выступлениями, а представлял, что он на самом деле находится на стадионе, выступая на спортивных соревнованиях. Как и все, кто пробовал работать с техникой направленного воображения до него, Бакли обратился к своей фантазии. Можете попробовать проделать то же самое. Представьте в своей руке копье, почувствуйте, как к подошвам прилипла грязь, ощутите крики зрителей на трибунах и увидите над головой синее небо. Но мысленная скульптура требовала от Бакли включить и другие ощущения, почувствовать, как напрягаются мышцы, как натягивается кожа в ответ на каждое мелкое движение, обуславливающее идеальный бросок. Он слышал, как звенит летящее копье, как объявляют результаты, чувствовал запах травы. Бакли снова и снова мысленно прокручивал свое выступление. Когда лодыжка зажила и спортсмен смог возобновить тренировки на стадионе, то с удивлением обнаружил, что может продолжать их точно с того уровня, на котором его прервала травма. «Я смог легко возобновить свои тренировки, не потеряв ни одного дня», — говорит Бакли. Он не утратил ни профессионализма, ни силы!

Йан Робертсон, один из ведущих специалистов по восстановлению деятельности мозга, в своей книге «Мысленная скульптура» (Mind Sculpture) рассуждает о том, что в процессе мысленной скульптуры мозг не осознает, что выполнение действий воображаемо. Мозг Бакли посылал мышцам точные команды о выполнении идеального броска. В сущности, мозг и тело

безошибочно повторяли движение снова и снова. К тому времени, как Бакли поправился, его тело и мозг находились в состоянии полной боевой готовности к успешному сезону.

Буквально через несколько минут мысленного «выполнения» задания с вовлечением всех чувств, в мозге начинают происходить серьезные изменения. Он обновляет свои клетки и связи между ними с целью формирования новых моторных или вербальных навыков. При наличии должной практики усваиваются новые схемы. Многочисленные исследования подтверждают данную идею. В ходе одного эксперимента у людей, упражняющихся в игре на пианино всеми пальцами по два часа в день, фиксировалось такое же повышение мозговой активности, как и у людей, выполняющих данное упражнение исключительно в своем воображении, ни единым пальцем не прикасаясь к клавишам. Таким образом, вы можете подойти к выполнению задания мысленно, избавившись от страха, который сопровождает стратегию «сразу в бой». При помощи маленьких порций вы приучаете свой мозг к формированию нового набора навыков, необходимых ему для реального выполнения задания.

Мысленная скульптура для всех

Многие профессиональные спортсмены, включая Майкла Джордана, Джека Никлауса и Лэнса Армстронга, прибегали к помощи данного вида представления для совершенствования своих умений. Но к этому моменту они уже достигли высот профессионализма. А что же насчет нас, тех, кого пугают предстоящие действия, скажем, знакомство с привлекательным потенциальным спутником жизни или соблюдение диеты?

Описанный нехитрый кайдзен-прием идеально подходит для всех, кто отчаянно пытается достичь ускользающей цели. Именно этот простой и безопасный шаг позволяет нам обойти любое внутреннее препятствие, мешающее вам двигаться вперед. Мысленная скульптура настолько эффективно нейтрализует страх, что неоднократно с успехом применялась в работе с жертвами землетрясений или аварий, страдающих от болезненных воспоминаний. Они представляют себя внутри своего воспоминания, но рисуют при этом благоприятный исход. То же самое относится и к людям, страдающим от частых ночных кошмаров: я прошу их оживить в памяти сон, пририсовав ему счастливый конец. Данным приемом пользовались десятки моих клиентов, и в каждом случае кошмары и тягостные воспоминания исчезали за несколько дней.

Возможно, вы почерпнете вдохновение из истории о женщине, с которой я познакомился после лекции о стратегии кайдзен. Когда она подошла ко мне, я заметил, что в глазах у нее стоят слезы. Она страдала от нарколепсии,

расстройства, при котором человек, испытывая стресс, впадает в сон. Эта болезнь поддается лечению, но женщина не могла принимать необходимые лекарства. По ее словам, в подростковом возрасте она выпила какую-то таблетку (совершенно не относящуюся к ее теперешней болезни), вызвавшую опасные для жизни побочные эффекты. С тех пор она не в состоянии заставить себя глотать таблетки. Стоит ей подумать о лекарстве, как ее мозг воспроизводит один и тот же сценарий: страшные осложнения. Я предложил ей загрузить в мозг альтернативный сценарий, вообразив, что она без проблем выпила свое лекарство, принесшее ей облегчение. Одного этого образа было достаточно, чтобы унять ее страхи, и женщина могла глотать таблетки уже после первого сеанса мысленной скульптуры.

Мысленная скульптура не всегда дает такие быстрые результаты, однако это действительно надежное и многоцелевое средство. Я знаю, что люди использовали ее для:

- преодоления страха перед медицинскими процедурами;
- сохранения спокойствия и подавления вспышек гнева, в эмоционально нагнетенных ситуациях;
- ограничения себя в пище;
- преодоления сопротивления занятиям спортом;
- обретения уверенности в разговорах с незнакомыми людьми;
- овладения искусством публичных выступлений.

А вот история Майкла, начальника отдела в крупной компании, может послужить источником вдохновения для многих из нас.

Отдел кадров в компании, где работал Майкл, обратился ко мне с необычной просьбой. Его представители хотели заставить Майкла писать ежегодные отчеты о работе сотрудников. Майкл так долго уклонялся от этой обязанности, что умудрился нарушить внутренние правила компании. Но, несмотря на постоянные приказы начальства и недовольство подчиненных, он продолжал игнорировать задание. Боевой дух в его отделе резко пошел на спад, а талантливые работники строили серьезные планы о переходе на другие должности. Майкл был весьма ценным работником, однако его управленческий стиль явно нуждался в быстрой корректировке.

Майклу дали понять, что следование моим предложениям является обязательным и безоговорочным условием. Но тот с ходу заявил, что слишком занят и не располагает временем ни для отчетов, ни для объяснения своего нежелания ими заниматься. Подобное поведение можно было оправдать — в графике Майкла не было ни одной свободной секунды, — но и правильным его тоже нельзя было назвать. Я выдвинул предположение: если бы отчеты доставляли ему удовольствие, возможно, он сумел бы выкраивать для них время. Но Майкл оказался на редкость несговорчивым человеком. Он считал неприятным выяснение отношений с

проблемными сотрудниками и не желал тратить время на анализ деятельности тех, чья работа была безупречна. Его философия сводилась к следующей мысли: *никто не заслуживает похвалы лишь за правильное выполнение работы*. Поэтому отчеты так и пребывали в самом низу его списка дел. Передо мной встала непростая задача: отыскать способ изменить отношение Майкла к конфронтации и дискуссиям. Более того, мне нужно было представить его в таком свете, который пришелся бы по душе этому хронически загруженному человеку.

Я заключил с ним сделку. «Моя цель — помочь вам научиться получать удовольствие от ежегодной оценки, — начал я. — Думаю, я смогу с этим справиться, если вы будете уделять мне тридцать секунд на протяжении последующих трех месяцев. Если это не сработает, можете сказать отделу кадров, что последовали всем моим советам и выполнили свое обещание». Моя просьба была такой ничтожной, что Майклу сложно было отказаться.

В течение первого месяца Майкл должен был тридцать секунд в день уделять мысленной скульптуре. Я попросил его представлять, как он делает сотруднику своего отдела подробный развернутый комплимент, приветливо и с энтузиазмом, будто бы никаких проблем с его работой не существует вообще. Он должен был представлять, как стоит рядом с этим человеком, прочувствовать свободную расслабленную позу, услышать свой спокойный приятный голос, а также все прочие окружающие звуки и запахи.

С комплиментов я начал по нескольким причинам. Как большинству людей, Майклу было проще говорить комплименты, чем критиковать. Но мне было также понятно, что причиной, послужившей возникновению и развитию конфликта, стало отношение Майкла к своим сотрудникам, как к ходячим проблемам. Психологические исследования показывают: люди, которые чувствуют, что их недооценивают, возмущенно реагируют на критику и игнорируют советы. Практикуя при помощи мысленного скульптурирования комплименты, Майкл не только учился чувствовать себя комфортно, делая то, что ему казалось неестественным. Он развивал умение, которое помогло бы ему повысить производительность сотрудников и их удовлетворенность результатами труда.

Я спросил Майкла, не хочет ли он перенести это упражнение и на свою семью, поскольку подозревал, что его молчание распространяется и на семейную жизнь, а его близкие положительно воспримут небольшую порцию кайдзен. Я попросил его несколько секунд из отведенных тридцати представлять, как он говорит комплименты своей жене и одному из троих детей. На следующий месяц я попросил Майкла продолжать представлять один комплимент, но добавлять к нему одно критическое замечание. Ему нужно было представлять себе разговор с одним из сотрудников, чувствуя движения лицевых мышц, приняв расслабленную позу, говоря мягким и деловым голосом. Помимо этого я попросил его каждый день говорить

кому-то из домочадцев настоящий комплимент.

В середине второго месяца занятий Майкл позвонил мне сам. «Жена и дети спрашивают, что со мной случилось?» — заявил он, очевидно, очень довольный собой. Его семья отвечала ему на комплименты такой любовью и теплотой, что он всерьез поверил в эффективность кайдзен и мысленного скульптурирования.

«Теперь, — предложил я, — вы будете звонить мне каждый день и оставлять на автоответчике один комплимент и одно критическое замечание, адресованное одному из сотрудников». Таким образом он мог бы попрактиковать интонации, а я мог бы оценить, достиг ли его тон желаемой нейтральности. Мысленная скульптура в сочетании с маленькими активными шагами вооружила его новым набором умений и приучила к положительным последствиям их применения. В конце трехмесячной совместной работы Майкл, наконец, подготовил запоздавшие отчеты безо всяких напоминаний и даже стал останавливать сотрудников в коридорах, делая краткую оценку их работы. Вот уже несколько лет я регулярно получаю от него поздравительные открытки; его семья никогда не была более дружной и счастливой, а боевой дух его отдела никогда не был так высок, говорится в каждой из них.

Кайдзен-прием

Секреты мысленной скульптуры

Какова бы ни была ваша цель, мысленная скульптура является отличным способом облегчить переход к программе кайдзен. В истинной манере кайдзен я разложил мысленную скульптуру на несколько маленьких шагов.

1. Изолируйте задание, которого вы боитесь или которое доставляет вам дискомфорт. Постарайтесь отвести себе, по крайней мере, месяц, до того как задание должно быть выполнено.
2. Решите, сколько секунд вы готовы уделять мысленной скульптуре каждый день. Главное, счет должен идти именно на *секунды*, а не на минуты или часы; затрачиваемое время должно быть минимальным, тогда вам будет легко выполнять это требование ежедневно. Повторение и регулярность имеют большое значение.
3. Когда будете готовы к мысленной скульптуре, устройтесь в спокойном месте, примите удобную позу и закройте глаза.
4. Представьте, что вы попали в неприятную или затруднительную ситуацию и смотрите на нее как бы со стороны. Что вы видите? Что вас окружает? Кто вас окружает? Как выглядят эти люди? Какое у них выражение лица, во что они одеты, как двигаются?
5. Теперь подключите остальные чувства. Какие звуки, запахи, ароматы,

текстуры вас окружают?

6. Не двигая в действительности не единым мускулом, представьте, как вы выполняете свое задание. Какими словами вы пользуетесь при этом? Как звучит ваш голос, как он отдается в ваших ушах? Каковы ваши жесты?
7. Вообразите положительную реакцию на ваши действия. Если вы мысленно рисуете публичное выступление, представьте, как слушатели подались вперед, на их лицах читается внимание и заинтересованность. Прислушайтесь к шуршанию, в то время как наиболее восторженные слушатели делают пометки.
8. Когда мысленная скульптура войдет у вас в привычку и даже будет представляться занимательной, вы обнаружите, что автоматически выполняете задание, ранее казавшееся трудным, причем выполняете с воодушевлением и радостью. Но если вы еще не готовы к реальным действиям, не отчаивайтесь, это абсолютно нормально. Никогда не торопите процесс кайдзен; он приносит плоды лишь в том случае, если вы позволяете переменам происходить естественным и комфортным образом. Вы можете увеличить время, отводимое на мысленную скульптуру, но опять же, увеличивайте его понемногу, скажем, еще на тридцать секунд. Повышать продолжительность и темп следует только тогда, когда предыдущий этап дается вам естественно и без усилий. Если вы начинаете выискивать оправдания для пропуска занятий мысленной скульптурой или забываете заниматься ею, значит, вам следует сократить отводимое время.
9. Когда вы освоились в использовании мысленной скульптуры для данного задания (а на это могут уйти дни, недели и даже месяцы), представьте себе самый худший сценарий, который может иметь место, и насколько успешно вы с ним справитесь. Например, видя безразличные лица и слыша, как перешептываются скучающие слушатели, оратор чувствует, как по его лицу стекает холодный пот и начинают дрожать руки. Представьте, как бы вы говорили, двигались и чувствовали себя в такой ситуации.
10. Когда вы почувствуете, что готовы перейти к настоящему заданию, начните с маленьких шагов. Развивая пример с публичным выступлением, произнесите свою речь вслух, но в пустой комнате или перед аудиторией, состоящей из одного благосклонного слушателя.

Первый шаг... или любой шаг

Вы можете применять мысленную скульптуру на любом этапе программы кайдзен для перемен. Многие пользуются ею, когда знают, какие действия

хотели бы предпринять, но не могут на это психологически настроиться. К примеру, вы знаете, что должны есть больше овощей. Выделяйте по пятнадцать секунд в день, просто *представляя*, что вы едите брокколи — и получаете при этом удовольствие. Когда представление войдет в привычку, увеличьте время до тридцати секунд или на сколько вы сочтете нужным. (Потихоньку можете переходить к другой кайдзен-стратегии — съедать по одному соцветию; кайдзен-прием маленьких шагов будет описан в следующей главе.)

Как и любой другой кайдзен-прием, мысленная скульптура может применяться на *любой* стадии программы перемен. Она идеально подходит для тех случаев, когда болезнь или плотный график затрудняют действия, начало которым уже положено. Даже после достижения успеха вы можете прибегнуть к помощи мысленной скульптуры, чтобы закрепить новое умение или привычку.

Совет кайдзен

Ниже представлены некоторые варианты для применения мысленной скульптуры относительно конкретных целей. И помните: маленькие вопросы — это мощное средство генерирования идей для мысленной скульптуры. Просто спросите себя: *«Какой один маленький шаг я могу совершить, чтобы стать ближе к своей цели?»*. Пусть этот вопрос несколько дней или недель поварится у вас в голове. Получив ответ, воспользуйтесь мысленной скульптурой, чтобы представить, как вы совершаете этот шаг.

Если вы хотите научиться ограничивать себя в еде, представьте себя за столом. «Нарисуйте» перед собой тарелку с оставшейся на ней едой. Что это за еда? Как она пахнет? Какова на вкус? Теперь представьте, что вы кладете на стол ложку или вилку, хотя еда на тарелке еще осталась. Какой звук издают приборы, когда вы кладете их на стол? Возьмите в руки салфетку, почувствуйте, какова она на ощупь. Положите салфетку, прислушайтесь к скрипу отодвигаемого стула, прочувствуйте движение мышц, когда вы встаете из-за стола. Представьте, как вы выходите из-за стола и спокойно уходите.

Если вы часто злитесь на себя, попробуйте следующее: вспомните ситуацию, в которой вы излишне резки или критично настроены по отношению к себе. Поскольку большинству самокритичных людей гораздо легче проявлять доброту к другим, представьте, что вы утешаете ребенка или друга, совершившего ту же ошибку или обладающего тем же недостатком, что вы видите в себе. Слушайте, как этот человек повторяет те же неприятные эпитеты, которыми вы обычно

награждаете себя: «Я глупый и никчемный», «У меня никогда ничего не выходит!» А теперь представьте, как вы его утешаете. Испытайте сострадание и сочувствие к тому, кто мучается по той же причине, что и вы. Что вы будете делать? Какие слова говорить?

Если вы хотите восстановить испорченные отношения, сперва воскресите в памяти ту черту другого человека, которая доводит вас до иступления и заставляет избегать его или раздражаться. Теперь представьте, как человек делает то, что вам не нравится, а вы реагируете на это с выдержкой и не раздражаясь. Что чувствует ваше тело? Успокаиваетесь ли вы? Что бы вы хотели сказать и каким тоном? Какую позу при этом примете?

Многие из нас нуждаются в помощи, чтобы научиться расслабляться. Выберите один часто повторяющийся сценарий, который раздражает вас или заставляет нервничать (стояние в дорожных пробках вызывает подобную реакцию у многих людей). Например, вы попали в данную ситуацию. Представьте, что вы внутренне спокойны, ваши мышцы расслаблены, дыхание глубокое и ровное, в то время как со всех сторон истошно сигналият и громко выражают свое недовольство. Представьте, что вы благожелательно настроены по отношению к другим водителям — и, быть может, даже делаете знак рукой одному из них, приглашая его в свой ряд!

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

Совершайте маленькие действия

Маленькие действия — это основа, ядро философии кайдзен. Совершая маленькие шаги, кажущиеся подчас тривиальными и даже смешными, вы легко обходите препятствия, преграждающие ваш путь. Медленно и безболезненно вы формируете у себя потребность в постоянном успехе и прокладываете новый путь к переменам.

Маленькие действия закладывают фундамент большинства программ кайдзен для перемен. Причина очевидна: неважно, как долго вы готовитесь или задаете маленькие вопросы, рано или поздно вам придется перейти к действиям, решили ли вы заняться частной практикой, или уладить давний конфликт с родственником. Но поскольку вы действуете в системе кайдзен, ваши первые шаги будут *очень* маленькими — такими маленькими, что вы сочтете их странными и, возможно, даже глупыми. Это нормально. Если вы пытаетесь изменить свою жизнь, неплохо было бы запастись чувством юмора. Вот некоторые чудесные примеры действий в стиле кайдзен:

Цель	Действие в стиле кайдзен
Перестать тратить много денег	Вынимайте <i>один</i> предмет из корзинки, перед тем как направиться к кассе.
Заняться спортом	Стойте — да, просто стойте! — на беговой дорожке по несколько минут каждое утро.
Справляться со стрессом	Раз в день отмечайте, где чувствуете напряжение (в шее? пояснице? плечах?). Сделайте один глубокий вдох.
Содержать дом в чистоте	Выделите один угол в доме, поставьте таймер на пять минут и принимайтесь за уборку. Остановитесь, когда зазвучит сигнал.
Выучить иностранный язык	Запоминайте одно новое слово ежедневно. Если это слишком сложно, заучивайте по одному слову каждую неделю.
Больше спать	Отправляйтесь спать на одну минуту раньше вечером или оставайтесь в постели на одну минуту дольше утром.

Непосвященным эти маленькие действия кажутся странными. Но если вы когда-либо пытались совершить большую перемену — сбросить несколько килограммов, сменить профессию, восстановить нарушенные отношения — и потерпели неудачу, то, скорее всего, по достоинству оцените маленькие шаги. Помните, большие и резкие усилия могут привести совсем не к тем результатам, на которые вы надеетесь. В большинстве случаев эти усилия не принимают в расчет серьезные препятствия, встающие у вас на пути: отсутствие времени, скромный бюджет или затаенное неприятие перемен. Как мы уже видели, радикальные программы пробуждают скрытые или явные страхи и сомнения («Что, если я не справлюсь? Что, если я достигну своей цели — и все равно буду несчастлив?»), приводя в действие мозжечковую миндалину. Мозг реагирует на страх мощным выбросом гормонов стресса и блокированием творческого мышления, вместо того чтобы генерировать позитивную энергию, необходимую вам для достижения цели.

Маленькие действия требуют совсем немного времени и денег и приемлемы даже для тех, кто не отличается могучей силой воли. Маленькие действия вводят мозг в заблуждение, заставляя его думать: «Это действие такое крошечное, выполнить его — пара пустяков. Нет причин волноваться. Никакого риска». Обманывая реакцию на испуг, маленькие действия позволяют мозгу формировать новые прочные привычки — причем довольно быстро.

Нет времени, нет денег? Кайдзен идеально вписывается в вашу жизнь

Если вы похожи на большинство людей, желающих изменить свою жизнь, то наверняка говорите себе: «Но как же я достигну своей цели? У меня нет ни денег, ни одной свободной минуты!» Мужайтесь. Как и все самое лучшее в жизни, маленькие шаги ничего не будут вам стоить. Поскольку они занимают всего минуту или две, то их легко уместить в любом графике. В качестве доказательства позвольте мне показать вам, как несколько маленьких действий в стиле кайдзен — занимающих лишь пару минут в день — спасли клинику от финансового краха.

Однажды мне позвонили из клиники, оказавшейся в весьма плачевном состоянии. У нее наблюдался очень высокий процент отказа пациентов от услуг — ситуация, влекущая за собой серьезные финансовые затруднения. Те пациенты, что продолжали ее посещать, давали ей самые низкие оценки. Когда их попросили в письменной форме изложить свои претензии, больше всего нареканий было высказано в адрес длительного времени ожидания.

Даже если вы не врач, то наверняка знаете, что длительное ожидание

является типичной проблемой для врачебных кабинетов. Она, как правило, практически нерешаема, поскольку ежедневно возникают какие-то непредвиденные проблемы, требующие внимания врача. Пациент, который изначально записывался на консультацию по поводу сыпи, случайно упомянул более серьезные симптомы, вроде головокружения или боли в груди — и обычный визит затягивается на несколько часов, выбивая из графика весь распорядок дня.

Проблема назначения пациентам точного времени визита стояла настолько остро, что клиника решила пойти на радикальные меры. Сотрудники предложили приобрести дорогостоящее программное обеспечение, которое предположительно позволило бы им регулировать поток пациентов и помогло бы определять количество времени, необходимого на каждого из них. Было предложено также нанять практикующую медсестру, которая бы тщательно опрашивала пациентов по телефону, чтобы как можно точнее определить возможную продолжительность их визита. Медики даже выдвинули идею назначить одного врача для приема пациентов, приходящих без предварительной записи — шаг довольно рискованный, поскольку врач, привязанный лишь к тем, кто приходит не по записи, не смог бы брать новых пациентов, в которых отчаянно нуждалась клиника. Ни одно из этих предложений не было практичным и не отвечало условию более чем скромного бюджета клиники. Рабочая атмосфера в ней становилась все более напряженной, конфликты возникали с ужасающей регулярностью, поскольку вымотанные врачи, медсестры и сотрудники приемной обвиняли друг друга в том, что количество пациентов неуклонно сокращалось, а число недовольных — с таким же постоянством росло.

Над клиникой нависла серьезная угроза. Но я с оптимизмом принялся за работу, ведь кайдзен обладает естественным преимуществом в ситуациях, связанных с медициной. В медицинском аспекте идеальным решением является минимальное эффективное лечение, которое приносило бы облегчение, не подвергая пациента ненужному риску. Врачи не проводят операцию, если могут помочь лекарства, и не любят назначать лекарства, если полноценного отдыха или смены образа жизни будет более чем достаточно. Все, что мне нужно было сделать, — переработать их финансовые проблемы в соответствии с этими общеизвестными, «чем-меньше-тем-лучше» категориями.

Я собрал всех сотрудников и попросил их вспомнить самый приятный и самый неприятный моменты в работе с пациентами. Большинство упоминали вышедшие из строя компьютеры, проволочки в банках и прочие проблемы. И вдруг кто-то заявил, что его самые приятные воспоминания связаны с нарушением телефонной связи с пациентом. И это можно назвать *приятными* воспоминаниями? Я попросил рассказать об этом подробнее.

Данную ситуацию во многом скрасило то, пояснил он, что представитель телефонной компании немедленно принес самые искренние извинения за неудобства и за то, что пациенту пришлось так долго ждать у телефона, пока его переключили на этого представителя. Через два дня этот же представитель перезвонил, чтобы убедиться, что проблема решена. Все присутствующие согласились с тем, что самые неприятные ситуации могли бы легко быть изменены к лучшему обычными извинениями и проявлением искреннего внимания. Всем понятно, заявили они, что компьютеры могут ломаться раньше положенного срока, а кассиры в банке допускают ошибки. Положительной или отрицательной ситуацию делает то, что происходит в течение тех нескольких минут после возникшей проблемы и объяснений по ее поводу.

Присутствующие пришли к заключению, что пациенты, как и клиенты банков и владельцы компьютеров, прекрасно понимают, что от ошибок никто не застрахован и врачи не всегда в состоянии контролировать свое время. Но вот что действительно приводит пациентов в бешенство, так это ощущение беспомощности, когда не только твое тело, но и время находятся в чьем-то распоряжении. Настал идеальный момент задать вопрос кайдзен: *«Каким образом возможно изменить к лучшему отношение пациентов к задержкам, чтобы это ничего не стоило или требовало не более нескольких секунд вашего времени?»*.

Энтузиазм сотрудников, с которым они принялись искать ответы на данный вопрос, несколько меня не удивил. Они решили, что каждое из нижеописанных решений можно с легкостью применить в случае задержки.

- Сотрудник приемной должен лично объяснить пациенту причину задержки и указать приблизительное время, когда врач освободится.
- Пациенту могут предложить на выбор другого врача или другое время посещения.
- Медсестра должна принести извинения лично каждому вынужденному ждать пациенту, перед тем как проводить его в кабинет.
- Врач должен извиниться, войдя в кабинет.
- Прощаясь с пациентом, врач должен поблагодарить его за выбор их клиники.
- Наконец, сотрудник приемной должен еще раз поблагодарить уходящего пациента.

Все эти перемены сводились к нескольким коротким предложениям, преимущественно «спасибо» и «я прошу прощения», и, вне всякого сомнения, представляли собой самые маленькие из возможных шагов. Но вскоре после внедрения этих предложений удовлетворенность посетителей возросла вдвое, а количество пациентов, отказывающихся от обслуживания

в клинике, сократилось на 60%. При этом стоит отметить, что продолжительность ожидания осталась прежней. Но теперь пациенты отзывались о клинике в таких выражениях: «Я никогда не сталкивался с таким вниманием!». Прежние страсти улеглись, воюющие фракции сложили оружие, довольные тем, что каждая из них может внести простой вклад в достижение общей цели.

Разве маленькие шаги не дают медленных результатов?

Шаги кайдзен маленькие, но, несмотря на это, приводят к скорым переменам. Опыт работы с клиникой показывает, что иногда один маленький шаг влечет за собой разительные улучшения. Вы и сами можете обнаружить, что одна крошечная перемена, например, пять минут каждый вечер, потраченные на уборку разбросанных игрушек и предметов, помогут вам обеспечить порядок в доме.

Если ваша цель — деятельность, которой вы отчаянно сопротивляетесь (зарядка по утрам), или отказ от застарелой привычки (курение), вы обнаружите, что одного маленького шага для этого недостаточно. Но этот шаг *действительно* плавно подводит вас ко второму, потом к третьему и т.д., пока в один прекрасный день вы не поймете, что перемена произошла.

Давайте вернемся к Джули, матери двоих детей, которая не могла выбрать время для занятий физическими упражнениями. Она начала с одного маленького действия — марширования перед телевизором по одной минуте ежедневно. Хотя это действие никак не отразилось на ее физической форме, для Джули оно имело гораздо более глубокое значение. Оно распахнуло двери к возможности гармонично внедрить физические упражнения в свою жизнь. Спустя несколько недель Джули решила, что может перейти к маршированию в течение рекламной паузы. Свыкнувшись с этим, она подумала, что справится с *двумя* рекламными паузами. А потом забыла остановиться. Реклама закончилась, вновь началась передача, а Джули продолжала двигаться. Почти не осознавая, эта невероятно загруженная женщина нашла способ следовать совету Американской медицинской ассоциации о ежедневных тридцатиминутных упражнениях — и получать от этого удовольствие. Эти упражнения незаметно вошли в привычку, и если она пропускала их, то чувствовала, что ей чего-то не хватает.

Совершение маленьких шагов, унимающих страх и формирующих новые привычки, требует доверия и оптимизма. Люди, которые противятся кайдзен, делают это не потому, что шаги очень сложные, а потому, что они очень простые. Они не могут преодолеть культурной традиции, внушающей, что перемены должны быть мгновенными, что они требуют

стальной силы воли и не могут быть приятными. Мы считаем, что, предъявляя к себе завышенные требования, заставляя себя работать больше и быстрее, мы получаем лучшие результаты. Мы недоуменно восклицаем: *«Разве возможно достичь цели за одну минуту в день? Такими темпами я буду идти к ней годами!»* Но стратегия кайдзен просит нас о терпении. Она просит нас хранить веру в то, что маленькие шаги помогут нам преодолеть естественное сопротивление мозга переменам. Мы не в состоянии контролировать расписание перемен — так же, как мы не в состоянии точно указать момент достижения цели, например, обучения игре на гитаре, вождения автомобиля или катания на лыжах. Мы просто вынуждены поверить, что мозг овладеет должным искусством и подчинится приказам, которые ему посылаем.

«Я просто не могу заставить себя сделать это»: как кайдзен ослабляет сопротивление

Перед каждым Новым годом мы составляем список целей на следующий год: сбросить вес, стать организованнее, научиться справляться со стрессом и т.д., — и все эти перемены мы планируем начать прямо на следующий день. Каждый год нам никак не удается собрать силу воли, необходимую для глобальных внезапных преобразований, хотя бы на короткое время. Исследования показывают, что однотипные решения принимаются десять лет подряд, однако уже в четверти случаев люди сдаются в течение первых пятнадцати недель, а к следующему Новому году вновь дают себе то же клятвенное обещание. Много лет назад я слушал лекцию одного известного эксперта по болям. Не всегда боль можно унять лекарствами и прочими медицинскими средствами, и значительно облегчить страдания в таких случаях могут ментальные техники, вроде медитации. Этот эксперт призывал всех присутствующих медитировать по одной минуте в день. Удивленный таким предложением, я подошел к нему после лекции и спросил, почему он считает, что одна минута медитации может принести хоть какую-то пользу. Терпеливо улыбнувшись, лектор спросил, сколько, по моему мнению, существует медитация.

— Две или три тысячи лет, — ответил я.

— Вот именно, — подтвердил он. — Поэтому велика вероятность того, что кто-то из присутствующих уже слышал о ней. Те, кому идея пришла по душе, уже нашли учителя или книги и практикуют медитацию. Для всех остальных это наихудшая из идей. Так что я предпочитаю, чтобы они пришли домой и помедитировали одну минуту, вместо того чтобы не медитировать тридцать минут. Может быть, им понравится, и они забудут остановиться.

Думаю, он был прав. Изучение увещательных техник неопровержимо доказывает способность метода кайдзен преодолевать даже самое упорное сопротивление. В ходе забавного эксперимента, проведенного в одном из городских районов Южной Калифорнии, владельцев домов попросили разместить в окне маленькую табличку с надписью «Следите за безопасностью вождения». Большинство согласилось. В соседнем же схожем районе табличек не размещали. Через две недели жителей обоих районов попросили установить *рекламные щиты* с аналогичной надписью на лужайках перед домами. На предъявленных им фотографиях было видно, что рядом с таким щитом их дом будет казаться совсем крошечным. Чтобы сделать просьбу еще менее привлекательной, надпись на щите была сделана неаккуратно и неровно. Опрошенные из второй группы в 83% случаев отказались, опрошенные из первой группы, наоборот, в 76% случаев *согласились*. Маленький шаг увеличил вероятность более крупного в четыре раза. Прочие исследования неоднократно подтверждали полученные результаты, доказывая, что предварительное маленькое действие (ношение значка благотворительной организации, присматривание за вещами незнакомого человека на пляже) сметает большинство сомнений по поводу более серьезного действия (крупное финансовое пожертвование благотворительной организации, готовность вмешаться, если вещи незнакомого человека на пляже попытаются украсть). Только подумайте, как изящно маленькие действия ломают ваше сопротивление переменам, которых вы так жаждете!

Я неоднократно пользовался приемами кайдзен при работе с людьми, которые выступали за идею довести до конца свое решение похудеть, стать более организованным или научиться расслабляться, но при этом сопротивлялись переменам, способным нарушить их привычный образ жизни. За время работы в Медицинском центре Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе мне доводилось общаться с людьми, которые просто не могли себя заставить чистить зубы зубной нитью. Они знали, что тем самым повышают риск развития кариеса и болезни десен, и понимали, что обязаны выработать эту простую привычку, но никак не могли воплотить эти знания в действие. Поэтому я просил их чистить нитью по одному зубу в день. Такой крошечный шаг дался им гораздо легче. Через месяц они имели в наличии один очень чистый зуб и привычку сразу после еды хвататься за эту дурацкую нить.

Чистый зуб сам по себе является достижением, однако большинство людей обнаруживают, что не желают останавливаться на достигнутом. Некоторые в течение следующего месяца чистят *два* зуба, но большинство считают, что новая привычка так прочно вошла в их жизнь (да и потом, они ведь все равно стоят перед зеркалом с нитью в руках), что чистят по три, четыре или даже пять зубов. Через шесть–десять недель большинство людей

с легкостью чистят все зубы до единого. (Если люди забывают о ритуале по чистке одного зуба, я советую им другой кайдзен-прием: обвязать нить для чистки зубов вокруг дистанционного пульта от телевизора или прикрепить ее к зеркалу в качестве напоминания.)

Я работал со многими людьми, которые не могли приучить себя регулярно заниматься спортом, в результате чего часто болели и были очень слабы физически. Как правило, к ним относятся люди, которые слишком много работают, выполняют много обязанностей и подвергаются большому стрессу. Им никак не удается выкроить лишние тридцать минут для выполнения физических упражнений. Их жизнь и без того трудна и напряженна, и поэтому сама мысль о том, чтобы ее еще больше усложнить, их ужасает. Возможно, они боятся того, как будут выглядеть их прочие привычки на фоне нового, более здорового образа жизни. Я искренне им сочувствую. Для этих людей безболезненные и простые приемы кайдзен представляют особый интерес.

Те, кто категорически *ненавидит* физические упражнения, могут последовать примеру Джули — маршировать по одной минуте в день перед телевизором. Вскоре у вас выработается привычка, и вы сможете добавить еще несколько минут, потом еще, и в итоге уже не сможете представить своей жизни без регулярных физических упражнений.

Совет кайдзен

Если ваша цель — крепкое здоровье, для вас будет лучше ставить цели *пониже*. Всего лишь несколько положительных изменений окажут колоссальное влияние на ваше самочувствие и настроение. Недавние исследования наглядно доказали, что потеря 10% веса (при условии наличия избыточных килограммов) значительно снижает риск возникновения диабета, повышенного кровяного давления и апноэ во сне. В ходе исследований, проводимых в Университете Адельфи, было обнаружено, что четыре минуты занятий на беговой дорожке четыре дня в неделю (при достижении 70% максимального сердечного ритма) на 10% улучшают дыхательную систему — как и двадцать минут занятий в день!

Однажды я познакомился с женщиной, которая мечтала заняться физическими упражнениями и даже купила дорогую беговую дорожку. Но тренажер так и стоял без дела, потому что женщина никак не могла заставить себя воспользоваться им. Поэтому и решила обратиться к кайдзен. В течение первого месяца женщина просто стояла на дорожке, почитывая

газеты и попивая кофе. В течение следующего месяца после чашки кофе она просто ходила по дорожке одну минуту, прибавляя по минуте каждую неделю. Поначалу ее действия заставляли окружающих недоуменно пожимать плечами и называть их смехотворными. Но на самом деле они таковыми не были, поскольку женщина формировала у себя терпимость к упражнениям. Вскоре «смехотворные» маленькие действия выработали у нее стойкую привычку ежедневно пробегать одну милю! Обратите внимание, что подобное постепенное привыкание является прямой противоположностью обычной модели, при которой человек первые несколько недель развивает бурную деятельность, после чего благополучно возвращается на мягкий удобный диван.

Планируя маленькие шаги к перемене, не забывайте, что иногда, несмотря на все наши старания, мы наталкиваемся на стену сопротивления. Не сдавайтесь! Лучше уменьшите размер шагов. Помните, ваша цель — обойти страх и сделать шаги такими маленькими, чтобы практически не замечать прилагаемых усилий. Когда шаги просты, мозг берет на себя управление и с легкостью преодолевает барьеры.

Кайдзен действительно приводит к переменам более медленно, требуя маленьких шагов на всем протяжении от пункта А к пункту Б. Если вы недовольны темпом перемен, спросите себя: *«Разве медленные перемены не лучше того, что было раньше... то есть их отсутствие?»*. В качестве занимательного примера позвольте привести историю женщины, выросшей в Англии. В тринадцать лет она поняла, что четыре ложки сахара, которые она ежедневно клала в чай, не очень благоприятно сказывались на ее организме. Благодаря силе воли и самоконтролю ей удалось сократить количество ложек до одной. Но привычка класть одну ложку оказалась неистребимой. Когда она поняла, что ее силы воли недостаточно, чтобы отказаться от последней ложки, она вынула одну крупинку сахара, перед тем как положить его в чай. На следующей день в чашку отправилось меньше на две крупинки сахара. Так она продолжала вынимать одну или две крупинки каждый день. На то, чтобы опорожнить ложку, у нее ушел почти год! Эту историю она поведала мне, когда ей было сорок пять, и до сих пор она продолжала пить чай без сахара.

Новогодние решения в стиле кайдзен

Ниже представлен список самых популярных решений, дополненных перечнем шагов в стиле кайдзен. Они опробованы многими моими клиентами. Чтобы выбрать правильный первый шаг, смотрите кайдзен-прием *Каков будет ваш первый маленький шаг?* в конце главы.

Решение: питаться более правильно

Маленькие шаги:

1. Выбрасывайте первый кусок жирной пищи. Делайте это в течение одного месяца. Этот шаг поможет вам съесть меньше.
2. На следующий месяц выбрасывайте первый и второй куски.
3. На третий месяц выбрасывайте три куска вредной пищи (и т.д., пока не поймете, что больше не нуждаетесь в ней, или пока ее не останется).
4. Разобравшись с вредными продуктами, сосредоточьтесь на замедлении процесса приема пищи. Во время еды, откусив кусочек, тщательно его пережевывайте. Берите в руки ложку или вилку только тогда, когда полностью проглотили предыдущую порцию.

Решение: заниматься физическими упражнениями

Маленькие шаги:

1. Если вы не можете заставить себя подняться с дивана, купите эспандер и сжимайте его во время просмотра телевизора (можете сжимать теннисный мяч). Это поможет сжигать несколько калорий, а вы привыкнете к идее движения.
2. Когда будете готовы к движениям, раз в день отправляйтесь на прогулку вокруг квартала или поднимайтесь на один пролет лестницы вместо пользования лифтом.
3. Проходите один дополнительный дом или повторяйте лишний шаг по ступеньке каждый день, пока привычка не укоренится окончательно.
4. Чтобы еще больше разжечь интерес к упражнениям, подумайте о том виде спорта, которым вы хотели бы заняться, — плавании, катании на лыжах, теннисе. Найдите красивую картинку с изображением этого вида спорта и повесьте ее на холодильнике, положите на телевизор или прикрепите к зеркалу.

Решение: экономить деньги

Маленькие шаги:

1. Поставьте себе цель экономить хотя бы один доллар каждый день. Один из способов — это следить за ежедневными покупками. Возможно, вы можете перейти с относительно дорогого кофе латте на чашку обычного. Может быть, будете бесплатно читать газету в Интернете, вместо того чтобы покупать ее в газетном киоске. Каждый сэкономленный доллар отложите.
2. Еще одна тактика для экономии денег — делить покупки на двоих. Например, купить один большой стакан кофе и разлить его на две маленькие чашки. Купить одну газету и обмениваться разделами.

3. Если вы будете экономить по доллару в день, к концу года у вас накопится 365 долларов. Начните составлять список вещей, на которые вы хотели бы потратить эти деньги, и добавляйте по одной идее каждый день. Вы научитесь думать об отдаленных больших целях, а не о сиюминутных дешевых удовольствиях.

Решение: общаться с большим количеством людей

Маленькие шаги:

1. Выберите одно из мест, куда вы можете пойти (церковь, образовательные курсы для взрослых, спортивный клуб) и встретиться с людьми со схожими интересами. Запишите его.
2. Каждый день добавляйте в список по одному месту. Помните, это не список обязательных действий; вы просто генерируете идеи.
3. Вспомните одного человека из вашего окружения, кто ведет активную социальную жизнь. Поинтересуйтесь у него, где он находит друзей и знакомых.
4. Если вам пришла по душе идея вступления в какой-нибудь клуб, но вы чувствуете, что слишком заняты для этого, не ставьте сразу очень высокие требования. Запланируйте посетить *одно* собрание и пообещайте себе уйти через пятнадцать–двадцать минут. Это поможет вам постепенно влиться в социальную жизнь, не нарушая обычного графика.

Решение: попросить повышения

Маленькие шаги:

1. Начните составлять список причин, по которым вы заслуживаете повышения. Каждый день добавляйте по одному пункту.
2. Каждый день вслух репетируйте свою просьбу в течение одной минуты.
3. Постепенно увеличивайте время, пока не почувствуете, что готовы заявить о просьбе лично.
4. Прежде чем отправляться к боссу, представьте, что он вам отказывает — но вы все равно выходите от него с ощущением успеха и гордости за себя. (Этот шаг — по сути, форма мысленной скульптуры — помогает выявить затаенные страхи.)

Решение: более рационально расходовать время

Маленькие шаги:

1. Составьте список дел, которые отнимают у вас много времени, но не являются ни полезными, ни стимулирующими. Телевизор, пустые прохаживания по магазинам, чтение того, что вам не нравится, — вот

наиболее распространенные источники впустую потраченного времени.

2. Составьте список дел, которые, по вашему мнению, окажутся более полезными и результативными. Ежедневно добавляйте в список по одному пункту.
3. Определившись с видами деятельности, которые вы хотели бы попробовать, рискните — попробуйте. Но осторожно, не переборщите. Если вы хотите вести дневник, ведите, но дайте себе слово записывать по три предложения в день. Если вы хотите заняться йогой, для начала просто посидите в холле и понаблюдайте за проходящими и уходящими. Вскоре вы перейдете к более активным действиям. И едва ли вы заметите, что стали меньше времени проводить перед телевизором.
4. Каждый день записывайте имя человека, который ведет насыщенную и интересную жизнь. И записывайте по одной вещи, которую этот человек делает в отличие от вас.

Кайдзен избавляет от вредных привычек

Когда люди пытаются избавиться от вредного пристрастия, велика вероятность того, что после непродолжительного периода успеха последует длительный рецидив возвращения к прежней привычке. И не имеет значения, к чему вы питаете пагубное пристрастие: к сигаретам, еде, алкоголю, наркотикам или еще чему-то. Даже стойко продержавшись несколько месяцев, многие часто вновь возвращаются к прежнему образу жизни. Но надежда все-таки есть. Я знаю многих людей, которым удавалось избавиться от вредных привычек при помощи маленьких шагов.

Я начал рекомендовать этот набор шагов в стиле кайдзен от пагубных пристрастий после того, как заметил, что все курильщики, бросавшие, а потом вновь начинавшие курить, приводили один и тот же аргумент: «Сигареты — это мои друзья». Иногда они смеялись при этом, но было видно, что они действительно так думали. Многие из этих курильщиков, как я позднее выяснил, выросли в семьях, где родители не баловали детей излишним вниманием. Уже в детстве они научились держать свои проблемы при себе и ни с кем не делиться своими мыслями.

Подобная привычка во всем полагаться только на себя используется довольно часто, но является крайне ненадежной стратегией для борьбы с жизненными неприятностями. А все потому, что мы биологически предрасположены обращаться за помощью и поддержкой в трудную минуту; это заложено в нашей природе. Вспомните, что делает маленький ребенок, разбуженный ночью страшным сном или громом. Он

инстинктивно бежит к родительской кровати — в укрытие. Малыш прижимается к маме или папе и через несколько минут убаюкиваний сладко засыпает на родительских руках. Когда этот естественный процесс нарушается родителями, физически или эмоционально неспособными обеспечить ребенку нужную поддержку, он заменяется надеждой только на свои силы и стоицизмом. Во взрослой жизни друзьями этому человеку становятся сигареты, еда или любые другие вещества, которые дарят ему комфорт и успокоение, вместе с нежелательными побочными эффектами в виде болезней, ожирения или еще хуже. Если такой человек пытается бросить вредную привычку, не научившись просить о помощи, то его успех маловероятен. Жизнь без привычного близкого «друга» пугает.

Одна моя клиентка по имени Рейчел — женщина чуть за сорок — вела точно такую жизнь, которую я только что описал. В детстве Рейчел дала себе слово ни от кого не зависеть и ничего ни у кого не просить. Свое слово она сдержала. Она добилась финансовой независимости и самостоятельно управлялась с домом и работой. Единственное, чему она не научилась, — получать помощь от других. Рейчел могла назвать несколько близких друзей, общение с которыми доставляло ей удовольствие, но своих сердечных тайн им не поверяла и в личные дела не посвящала. Мужчин, с которыми она встречалась, она также близко не подпускала. Но, поскольку все мы нуждаемся в некоей форме внешней поддержки, Рейчел пристрастилась к сигаретам. Когда на душе становилось тягостно, она доставала своего «лучшего друга» — пачку сигарет. Никотин поднимал ей настроение, когда она впадала в депрессию, и успокаивал, когда ее охватывала тревога.

Рейчел пришла ко мне, потому что знала, что должна бросить эту ужасную привычку, причем бросить раз и навсегда. Слишком часто возникающие проблемы с дыханием служили тому страшным подтверждением. Рейчел много раз пыталась избавиться от своего пристрастия, но проходил месяц или два — и (как вы легко можете догадаться) больше терпеть она не могла.

Я прекрасно понимал, что выписывать Рейчел новейшие чудодейственные лекарства совершенно бессмысленно. Она обладала достаточной силой воли, чтобы самой сделать первый шаг к отказу от сигарет. Но одним из наиболее точных предсказателей успеха является умение человека обратиться за помощью к другим людям в моменты невзгод или страха. Если Рейчел действительно хотела справиться с поставленной задачей, ей пришлось бы сперва научиться доверять другим людям, найти близкого друга, который заменил бы ей сигареты. И мы оба знали, что ее здоровье находится под угрозой. Совершенно очевидно, что у нее не было возможности потратить на терапию несколько лет, в течение которых можно было бы неспешно обсуждать ее детство, а потом

попытаться снова отказаться от сигарет. И терпения у нее тоже не было. Я подозревал, что такая интенсивная терапия оказалась бы для нее слишком серьезным и пугающим шагом.

Первый маленький шаг стал для Рейчел таким: она должна была звонить мне раз в день и оставлять на автоответчике сообщение: «Привет, это Рейчел». Она с удивлением обнаружила, что даже такая мелочь заставляет ее нервничать. Постепенно она осознала всю ценность этого шага. Если ты всю жизнь не позволял себе зависеть от кого бы то ни было, простой звонок по телефону нарушает твоё обещание не испытывать нужды в другом человеке. Когда этот шаг перестал пугать ее, как прежде, мы добавили еще один звонок, непосредственно перед тем, как она выкуривала сигарету. Это *не* была попытка заставить Рейчел испытывать чувство вины. Мы сошлись на том, что она может курить столько сигарет, сколько хочет, но перед каждой будет звонить мне. Она должна была сказать: «Привет, это Рейчел. Я собираюсь выкурить сигарету!». Поскольку Рейчел не имела тяги к человеческому общению, я пытался сформировать ее таким образом, который не испугал бы женщину. Помимо этого, я вставил один шаг между Рейчел и ее «лучшим другом». Так продолжалось около месяца.

После этого я попросил Рейчел описывать свои чувства в дневнике. По результатам многочисленных исследований, люди, которые переносят на бумагу свои эмоции, получают то же психологическое расслабление, что и люди, поверяющие свои проблемы доктору, священнику или близкому другу. Думаю, причина здесь в следующем: это очень серьезное дело — решить, что твоя эмоциональная жизнь ценна настолько, чтобы доверить ее книге, которую никто никогда не прочтет. Психологи советуют уделять дневнику как минимум пятнадцать–двадцать минут в день, но Рейчел никоим образом не могла тратить на внутреннюю жизнь столько времени. Поэтому мы начали всего лишь с двух минут ежедневно. Так продолжалось еще два месяца. Теперь, когда у Рейчел случались трудные периоды в жизни, ее мозг привычно вспоминал обо мне и дневнике. К концу данного срока Рейчел с удивлением обнаружила, что ее тяга к сигаретам уменьшилась на 30%, причем без особых усилий с ее стороны.

После этого я предложил ей перейти к следующему шагу в стиле кайдзен — маленьким вопросам. Она должна была представить, что у нее есть близкий друг, который находится рядом с ней целыми днями. Рейчел в любой момент могла спросить себя, что бы она хотела, чтобы этот друг делал в данный момент, — возможно, выслушал бы ее гордую речь о своих достижениях или поболтал бы с ней о том, что приготовить на ужин. Эти маленькие вопросы скоро возымели свое действие. (Более подробно о силе маленьких вопросов кайдзен вы прочтете в главе 2 «Задавайте маленькие вопросы».) Рейчел стала звонить своим друзьям, которым она могла довериться. Обращаясь к ним за помощью по мелочам, она накапливала

положительный опыт. На данном этапе Рейчел вновь вернулась к методике избавления от курения, которой она пользовалась раньше. Через месяц она бросила курить. И в этот раз дело не ограничилось лишь несколькими месяцами. За два прошедших года Рейчел не выкурила ни одной сигареты.

Кайдзен-прием

Каков будет ваш первый маленький шаг?

Данное упражнение я рекомендую практически всем моим клиентам и сам регулярно использую. Его можно выполнять самостоятельно, но более успешно с ним справляются те, кто делает это в паре с близким другом. Для начала решите, в какой области жизни маленькие, постепенно увеличивающиеся шаги принесут наибольшую пользу. После этого задавайте маленькие вопросы, чтобы определить свой первый шаг. Предположим, вы выбрали здоровье. Пусть ваш партнер задаст такой вопрос: *«Какой маленький банальный шаг может улучшить состояние вашего здоровья?»*.

Большинство людей моментально ответит что-нибудь вроде «сбросить вес» или «больше заниматься спортом». Хорошее начало, но сбросить вес или заниматься спортом — это не маленький шаг. По сути, большинство из нас пытались достичь этих целей путем инновации — садились на диеты, каждое утро отправлялись на пробежку — и терпели неудачу. Давайте попробуем найти по-настоящему маленький шаг.

Именно здесь на помощь может прийти ваш друг. Он может распознать «мошенничество», когда вы придумаете ответ, вроде достаточно маленький и в стиле кайдзен, свидетельствующий, что задание выполнено, но все-таки достаточно большой, чтобы унять господствующего в вашей голове критика, того, кто требует незамедлительных масштабных действий. Во избежание этого ваш друг должен задавать вам прежний вопрос снова и снова, пока мозг не выдаст ответ в истинном стиле кайдзен — настолько простой шаг, что вы с легкостью *гарантированно* сможете совершать его ежедневно.

Поэтому ваш друг спрашивает снова: *«Какой маленький банальный шаг может улучшить состояние вашего здоровья?»*. Возможным ответом может стать такой: «Меньше есть».

Еще одна попытка! Расплывчатые цели, вроде этой, успокоят требовательный самокритичный голос в вашей голове, но их крайне сложно достичь и еще сложнее поддерживать.

«Какой маленький банальный шаг может улучшить состояние вашего здоровья?»

Исключить шоколад.

Этот шаг более конкретный, но все равно слишком крупный. В конце концов, если бы отказаться от шоколада было бы так просто, вся диетическая промышленность давным-давно прогорела бы. Пробуйте дальше.

«Какой маленький банальный шаг может улучшить состояние вашего здоровья?»

Есть меньше шоколада.

Близко, но еще не то. Обратите внимание, когда мозг постоянно слышит этот вопрос, он начинает его обрабатывать, анализировать и генерировать все больше и больше творческих ответов.

«Какой маленький банальный шаг может улучшить состояние вашего здоровья?»

Как насчет вот такого: есть шоколад, но выбрасывать первый кусочек.

Вот оно! Это отличный способ научиться контролировать объем пищи. Ваши глаза видят всю плитку целиком, но мозг привыкает отнимать одну дольку, перед тем как вы съедите шоколадку. (Выбрасывать *последний* кусочек слишком тяжелое испытание.) Вы поймете, что это достаточно маленький шаг, когда будете уверены в том, что сможете его совершить, так же, как в том, что завтра встанет солнце.

Еще одна распространенная сфера применения кайдзен — рабочий стол. Часто люди отвечают, что будут посвящать наведению порядка на столе первый час каждого рабочего дня. Но когда я спрашиваю их: «Можете ли вы гарантировать, что, независимо от своей загруженности, будете тратить час на уборку?», следует, как правило, отрицательный ответ. В итоге человек решает тратить всего *две минуты* в конце рабочего дня на подшивку бумаг, или подшивать всего *одну* бумагу, или даже попросить *один* совет у организованного и аккуратного коллеги.

А как насчет восстановления отношений с отдельно проживающим родителем? Организация пышного и торжественного воссоединения заставляет обе стороны чувствовать себя скованно и неудобно. Может быть, лучше пригласить родителя на обед или просто поговорить по телефону? Опять же, наилучшим первым шагом будет тот, о котором вы можете уверенно сказать: «Неважно, как сильно я боюсь общаться с отцом или матерью, я знаю, что точно смогу сделать этот маленький шаг». Многие в качестве первого шага одну минуту в день думают о положительных качествах своего родителя. Если у родителя властный авторитарный характер, многие посвящают одну минуту размышлению о его страхах и слабостях. Это небольшое действие поможет очеловечить образ неприступной матери или отца.

Выбирая по-настоящему маленький шаг, вы максимально увеличиваете свои шансы на успех. Испытав радость от совершения первого шага, вы можете решить, следует ли делать второй. Узнать, что вы готовы для

следующего шага, очень легко: ваше новое действие совершается автоматически, естественно и непринужденно и становится даже приятным. Но не позволяйте себе ускорять темп перемен, если ускорение для вас некомфортно. Используйте вышеописанное упражнение для определения оптимального *второго* шага, убедившись, что результат гарантирован. Затем переходите к третьему, четвертому шагу и т.д., пока мозг не преодолеет ваше сопротивление. Если вы боитесь совершаемого действия или ищете отговорки для его невыполнения, значит, пришло время уменьшить шаг.

ГЛАВА ПЯТАЯ

Решайте маленькие проблемы

Мы настолько привыкли жить с раздражающими мелочами, что порой бывает непросто определить их, не говоря уже о том, чтобы исправить.

Эти мелкие неприятности имеют тенденцию накапливаться, расти и огромным камнем преткновения вставать на вашем пути к переменам.

Тренируясь выявлять и решать мелкие проблемы, вы избегаете более болезненного последующего их лечения.

В годы послевоенного восстановления компания Toyota решилась на дерзкий эксперимент. Один из самых талантливых менеджеров, Тайити Оно, изменил одно из основных правил сборочного конвейера. До него практически все автомобильные компании следовали одинаковой процедуре — каждое шасси двигалось по конвейеру, в то время как рабочие по очереди выполняли свои функции. У каждого из них было одно задание, и рабочий занимался только им. Любые ошибки в процессе исправлялись инспекторами по контролю качества в конце конвейера.

Оно внедрил новую идею, появившуюся на свет под влиянием теории доктора У. Эдвардса Деминга о маленьком постепенном усовершенствовании. Оно прикрепил шнуры по всей длине конвейера, и любой рабочий, заметивший брак или ошибку, мог дернуть за шнур и остановить конвейер. Оно распорядился также, чтобы инженеры, поставщики и рабочие могли в любое время собраться для решения возникшей проблемы, желательно прямо на месте.

Все другие производители сочли данную идею абсурдной, посягательством на священные принципы массового производства. Разве компания может в том же темпе производить продукцию, если любой рабочий по собственному усмотрению может остановить конвейер, чтобы исправить незначительный дефект?

Но вопреки господствующей традиции метод Оно оказался наиболее эффективным способом производства автомобилей. Разрешение мелких проблем непосредственно на месте предотвращало появление более серьезных неприятностей впоследствии. Однако не все компании взяли на вооружение новые методы Toyota; слишком велик был соблазн проигнорировать так называемые маленькие проблемы. Ford и Firestone, например, долгие годы пренебрегали «мелкой» проблемой с шинами Firestone на модели «Ford Explorer». Но так или иначе компании были

вынуждены признать последствия своей ошибки после множественных аварий со смертельным исходом и шумихи в средствах массовой информации. Еще одним печальным примером служит падение космического шаттла «Columbia» в 2003 году. В ходе предыдущих полетов от фюзеляжа отваливались маленькие кусочки изоляционного материала. Поскольку никаких серьезных происшествий не случилось, NASA решило, что проблема с изоляцией является обычной для космических полетов. Во время старта «Columbia» откололся значительно бóльший кусок изоляционного материала, повредив переднюю кромку крыла, что повлекло разрушение шаттла при входе в атмосферу. Все семь космонавтов погибли. А как часто мы сами в погоне за целью сталкиваемся с признаками проблемы, но считаем их «нормальными», только чтобы не разбираться с ними?

Когда мы пытаемся совершить перемены, так заманчиво проигнорировать едва заметные предупреждающие знаки, которые сигнализируют нам: *«Здесь что-то не так. Замедлите ход, смените шаг»*. Но если мы будем закрывать глаза на эти маленькие проблемы, то они будут расти, как снежный ком, пока не приведут к такой невероятной неразберихе, что вам придется остановить конвейер перемен, объявить перерыв и заняться болезненным и длительным процессом исправления теперь уже серьезной и большой ошибки. Сосредоточение на маленьких проблемах сразу после их появления сэкономит нам годы дорогостоящих исправлений в будущем.

Кайдзен-прием

Как выявить маленькую проблему

Всегда намного проще разглядеть трещину на потолке *после того*, как дождь размыл штукатурку. Но лучше научиться обращать внимание на маленькие предупреждающие знаки заранее. Познакомьтесь с упражнениями, которые помогут вам сделать свое зрение более зорким.

1. Вспомните, какую-нибудь серьезную ошибку, которую вы совершили в прошлом. Подумайте, предшествовали ли ей маленькие знаки, сигнализирующие, что все идет не так, как вы планировали или хотели? Какие меры вам следовало бы предпринять для разрешения проблемы? Остановили ли вы свой «конвейер», чтобы начать все сначала? Или проигнорировали проблему в надежде, что все равно достигнете своей цели?
2. Какую маленькую ошибку вы допустили сегодня? Определив ее, не злитесь на себя. Это действие, особенно выполняемое регулярно, поможет вам научиться признавать свои маленькие ошибки.

3. Теперь спросите себя, отражает ли маленькая проблема, выявленная в упражнении 2, более серьезную проблему, которая, возможно, растет со стремительной скоростью? Разобравшись с этой ошибкой, вы снизите частоту ее возникновения. Если вам кажется, что она указывает на более значительную проблему, задайте себе вопрос: *«Какой шаг в стиле кайдзен я могу предпринять для исправления сложившейся ситуации?»*.
4. Спросите себя, присущи ли вам некие качества, которые раздражают вашу семью, друзей, коллег или клиентов? Само знание о них снижает вероятность повторения этой ошибки, но вы обязательно должны понять, не является ли эта ошибка составляющей более серьезной проблемы. Если вы сможете отождествить мелкую оплошность с более масштабным вопросом, вы придадите себе стимул работать над ним.

Когда неудача не является альтернативой

Большинство из нас не желает терпеть неудачи, но для некоторых людей и компаний неудачи означают нечто большее, чем записи в бухгалтерских книгах или крушение личных амбиций. Они могут стоить человеческих жизней, и, возможно, в значительных пределах. Психологи изучали стратегии, используемые компаниями, которые не могут позволить себе ни единой крохотной ошибки, и их выводы поучительны для всех нас, независимо от величины ставок нашего ежедневного риска.

Одно из самых интересных исследований проводилось доктором Карлом Э. Вейком, психологом Мичиганской бизнес-школы. Объектами его исследования стали работники пунктов «скорой помощи», авианосцев, авиадиспетчерских служб, атомных электростанций и пожарных частей. Он назвал их «организациями высокой надежности», или ОВН, подчеркивая тем самым, что их работа настолько жизненно важна, что они вынуждены искать способы *не* потерпеть неудачу. По словам доктора Вейка, эти слаженные команды «отличаются умением засечь невероятно слабые предупреждающие сигналы и немедленно предпринять решительные активные действия».

Например, пилоты, взлетающие и сажающие самолеты на палубы американских авианосцев, славятся своими стальными нервами, хладнокровием и умением моментально принимать решения. Конечно, в их распоряжении самые лучшие высокотехнологичные автоматические приборы, но когда вы сажаете самолет на огромный авианосец посреди океана, одна ошибка, пусть даже крошечная, может послужить причиной гигантской катастрофы. Команду обучают *не* надеяться на благополучную

идеальную работу приборов и систем. Вместо этого они постоянно настороже, следят за малейшими признаками сбоя. Они прислушиваются к легкому напряжению в голосе пилотов, когда те кружат над кораблем, сжигая избыточное топливо. Они неоднократно обходят корабль в поисках «инородных предметов», которые могут всосаться в двигатель самолета, руководствуясь уверенностью, что если что-то может пойти не так, оно обязательно пойдет не так. Они скрупулезно изучают место посадки. На палубе авианосца есть четыре тормозных троса, в которых может запутаться хвостовой крюк. Пилот должен следить, чтобы не зацепиться за первый или второй тросы (это означает, что самолет сел слишком рано) или четвертый (то есть самолет находится в опасной близости к краю палубы и может упасть в океан). Третий трос идеален. Те посадки, в ходе которых задевались первый, второй или четвертый тросы, тщательно анализировались, с тем чтобы пилот и команда могли выяснить и исправить причины отклонения.

Мы также можем взять на вооружение собственные стратегии высокого уровня надежности, обращая столь же пристальное внимание на слабые предупреждающие сигналы жизни. Несколько лет назад, когда я преподавал краткий курс творческого мышления, я познакомился с Эйми и Фрэнком. За три дня я достаточно хорошо с ними сдружился. И вот однажды Эйми высказала пожелание, чтобы Фрэнк проконсультировался со мной по поводу его раздражительности за рулем. Ее муж согласился с тем, что слишком часто кричит на других водителей (а поскольку жили они в Лос-Анджелесе, где пробки были обычным делом, поводов для этого предоставлялось великое множество). Правда, Фрэнк считал, что проблема была слишком незначительной, чтобы служить поводом для визита к психологу.

Однако я убедил его, что эта проблема, кажущаяся на первый взгляд такой незначительной, действительно стоит внимания. Многочисленные исследования подтверждают, что люди, реагирующие на жизненные неприятности с раздражением и злостью, преждевременно умирают от сердечных приступов в семь раз чаще, чем те, кто ведет аналогичный образ жизни (включая объем физической нагрузки и диету), но обладает иным темпераментом. Я указал Фрэнку также на то, что, если он не может наслаждаться поездкой, сидя в удобной машине, оборудованной самыми современными средствами для развлечений, рядом с женщиной своей мечты, у него могут возникнуть сложности с обретением счастья в период более тяжелых и суровых испытаний, которые неизбежно посылает нам жизнь. Почему бы не использовать машину в качестве классной комнаты для обучения контролю над эмоциями и настроением?

Статистика сердечных заболеваний отрезвляюще подействовала на Фрэнка. Я подозреваю, что уже само осознание этого факта приглушило бы его раздражительность за рулем. Я также подумал, что ему пойдет на пользу программа, которую я применял в Медицинском центре Калифорнийского

университета в Лос-Анджелесе для изменения поведения, связанного с риском возникновения сердечных заболеваний: каждый раз, садясь за руль, Фрэнк должен был оказывать маленькую услугу другому водителю. Теперь вместо того, чтобы выискивать на дороге «придурков», которые могут в любой момент его подрезать, Фрэнк должен был сосредоточиться на том, чтобы найти возможность освободить другому водителю место в своем ряду. (Еще один прием — включить мягкую музыку вместо последних новостей, тогда мозг будет расслабляться, а не возбуждаться.) В скором времени Фрэнк отметил, что его терпимость и чувство юмора значительно повысились — и не только в машине. И он был благодарен Эйми за выявление «маленькой проблемы» на раннем этапе.

Я пришел к выводу, что Эйми обладала невероятной проницательностью в плане выявления маленьких проблем и интуитивно понимала их значимость. Те, кто работает в постоянном напряжении, связанном со смертельно опасными ситуациями, могут не замечать раздражающих мелочей — не говоря уже о том, чтобы признать их разрушительную силу. Позвольте мне познакомить вас с тремя типами обстоятельств, в которых все мы с особенно высокой степенью вероятности игнорируем мелкие жизненные проблемы. Тогда вы сможете компенсировать их проявлением особой бдительности, так же, как вы компенсируете «мертвые зоны» в автомобиле зеркалами и постоянным визуальным контролем.

Разберитесь со сложным, пока оно еще простое; достигайте больших результатов при помощи последовательности маленьких действий.

Тао Те Чинг

Мертвая зона номер один: в начале пути к переменам

Лорел пришла ко мне, потому что ее брак находился на грани развала. Более всего ее обижало отсутствие у мужа сочувствия и сопереживания. Если ему звонил приятель, чтобы поделиться какой-то проблемой, то муж совершенно не проявлял интереса к его словам. Он возмущался, если Лорел уделяла время своей собственной семье. А это постоянно вело к жестоким спорам по поводу количества времени, которое она тратила на помощь людям, общение или деятельность, нормальные и естественные в ее понимании. Отсутствие эмпатии она заметила еще при первом свидании, но ей так хотелось выйти замуж, иметь свою семью, что Лорел ошибочно понадеялась на исправление этой неприятной черты.

Я не предлагаю вам применять жесткие критерии к потенциальным друзьям или партнерам (вспомните мою пациентку Грейс, которая отказывалась встречаться с мужчинами, не умеющими танцевать или

занимавшими менее престижную должность). Но так же неразумно закрывать глаза на качества, которые вам неприятны. Будь Лорел более внимательна, им удалось бы разрешить противоречия на ранних стадиях, еще до того как брак покрылся плесенью обиды и недовольства. Поэтому я несказанно рад, когда молодые пары приходят ко мне со своими маленькими проблемами, возникшими в их отношениях. Обычно они извиняются за то, что беспокоят меня такими пустяками, но я всегда отвечаю одно и то же: «Да нет, это хороший признак того, что вы обладаете зорким глазом и смогли разглядеть маленькую проблему, а также цените свои отношения и не ленитесь над ними работать».

Конечно, это относится и к другим областям, не связанным с межличностными отношениями. Если вы чувствуете боль в колене, выходя на первую в жизни пробежку, стоит ли ее игнорировать? Снизив скорость, сократив пробегаемое расстояние или обратившись к доктору, если боль не утихает, вы можете предотвратить серьезную травму. Если вы хотите стать дизайнером интерьеров, но регулярно опаздываете на занятия, задумайтесь, а так ли сильно вы преданы этой профессии?

История Лорел имеет счастливый конец. Она осознала, что в некотором роде несет ответственность за возникшую проблему, даже несмотря на наличие у мужа неприятной черты. Это позволило ей общаться с ним с большей терпимостью, добротой и даже любопытством. Ее муж счел такой стиль мышления оригинальным и интересным и по собственному желанию присоединился к ней в терапевтических сеансах, в ходе которых мы втроем сообща работали на их проблемами.

Мертвая зона номер два: вблизи финишной линии

На примере одного из моих клиентов, крупной сети клиник, ищущей нового исполнительного директора, можно увидеть, как сложно почувствовать опасность, когда цель близка и хорошо заметна. В организации царили сумятица и кризис, и совет попечителей пришел к выводу, что необходимо нанять решительного и практичного человека. Члены совета очень обрадовались, когда им удалось найти именно такого кандидата — квалифицированного и уверенного в своих действиях. Они были так взволнованы близкой победой, что даже не попросили меня провести обычную оценку. Поскольку в совете разгорелся жаркий спор по поводу того, делать предложение этому кандидату или нет, я смог вставить лишь один коротенький вопрос: «Какие вопросы задавал кандидат каждому из вас?».

Члены совета не смогли вспомнить практически ни одного вопроса. Наоборот, женщина-кандидат выглядела хорошо осведомленной о делах

компании и большую часть времени рекламировала себя и свои достоинства. Для меня это прозвучало сигналом об опасности, поскольку новый исполнительный директор должен сперва выслушать многих людей, прежде чем решать, что ему делать и в ком искать союзников. Отсутствие у этой женщины любопытства свидетельствовало о нежелании слушать, доминировании действия над пониманием, склонности к требованию послушания, а не к вдохновлению. Члены совета попечителей внимательно выслушали мои рассуждения, но давление на них было слишком велико. Они все-таки предложили работу этой женщине, и она согласилась.

За шесть месяцев новый исполнительный директор нанесла колоссальный урон. Она успела сделать своими врагами талантливых и мотивированных работников, которых обижали и задевали ее приказы. Она отдавала распоряжения, свидетельствующие об абсолютном непонимании своих сотрудников. К примеру, она потребовала еженедельных отчетов о том, как люди проводят время; для сотрудников эти отчеты оказались лишней, совершенно ненужной обязанностью, поскольку они и так были загружены до чрезвычайности. Обуреваемая жаждой деятельности, она сократила число младших медицинских сестер, несмотря на резкие протесты персонала. Через несколько недель в клинике умер пациент, чью смерть можно было бы предотвратить при должном количестве медицинских работников. В результате последующего судебного разбирательства и решения суда клиника выплатила уволенным медсестрам сумму, намного превышающую их заработную плату.

Неумение исполнительного директора слушать и анализировать возникающие вопросы — неумение, которое можно было бы предвидеть, основываясь на маленькой проблеме, образовавшейся еще в ходе интервью, — обернулось настоящей катастрофой. Как бы ни было неудобно совету продолжать изучение потенциального директора, ему удалось бы избежать массы дорогостоящих проблем, признав, что данный кандидат не подходит, и начать поиск с самого начала.

Совет кайдзен

Эти предупреждающие признаки весьма характерны. Не пренебрегайте ими!

- **Неприятные черты характера у нового партнера**, такие как грубость по отношению к официантам или злоупотребление спиртными напитками. Каждый раз, когда я встречаю пару, стоящую на грани разрыва, то задаю один и тот же вопрос: «Замечали ли вы ранние признаки проблемы, скажем, грубый характер, равнодушие, злоупотребление алкоголем или

наркотиками?». И почти каждый раз пациенты признавались, что замечали эти недостатки уже на третьем-четвертом свидании. Конечно, отвергать человека из-за крошечного недостатка глупо и неразумно (иначе мы все останемся в одиночестве), но вы можете спросить себя: *«Осознает ли этот человек свою проблему? Согласен ли он нести за нее ответственность и работать над ее исправлением? Указывает ли этот маленький недостаток на более серьезную проблему, которую нам следует обсудить?»*.

- **Отсутствие требуемых умений и качеств у кандидата на работу.** Если вы проводите собеседование с человеком, не соответствующим вашим требованиям, но склоняетесь к мысли взять кого угодно только в силу отчаянной необходимости заполнить пробел, сделайте паузу и хорошенько подумайте. Если кандидаты не стоят к вам в очередь, а данный потенциальный сотрудник обладает неплохой квалификацией, познакомьтесь с ним поближе, проведя еще три-четыре собеседования. Обязательно заведите речь о характерном недостатке и посмотрите, как кандидат отреагирует. Согласно *Harvard Business Review*, лучше оставить вакансию свободной, чем взять неподходящего человека.
- **Раздраженное или критичное обращение к себе.** Под этим я подразумеваю внутренний голос, который твердит: *«Почему бы все не бросить? Ты никогда не станешь ни умнее, ни богаче, ни стройнее»*. Подробнее об этом было написано в главе 2 *«Задавайте маленькие вопросы»*. Убежденность, будто подобное суровое отношение к себе способствует повышению качества исполнения, не более чем миф. На самом деле оно лишь стимулирует реакцию «нападай или убегай» (описанную в начале книги) и тормозит прогресс. Унять эти голоса вы можете, обратив на них самое пристальное внимание и совершив несколько шагов в стиле кайдзен, призванных снять стресс, который связан с переменами.
- **Незначительные, но непроходящие боли во время физических упражнений.** Вполне нормально чувствовать легкую боль в мышцах во время тренировки и после нее, поскольку они укрепляются только в результате нагрузки. (Если вы начинаете занятия спортом с маленьких шагов кайдзен, то вообще не почувствуете ни усталости, ни боли.) Но если вас мучает боль в суставах или затрудненное дыхание, уменьшите нагрузку или сделайте перерыв в несколько дней. Превозмогая боль, вы легко можете получить серьезное повреждение, которое

нарушит ваши планы по оздоровлению. Если боль не исчезает, обратитесь к врачу.

- **Едва различимое, но раздражающее ощущение, что что-то не в порядке.** Если вас преследует ощущение, что совершаемый вами шаг или преследуемая цель неправильна, выкажите своей интуиции должное уважение. Прислушавшись к внутренней мудрости, вы сможете погасить крошечный огонек, пока он не разросся в огромный пожар.

Мертвая зона номер три: непреодолимый кризис

Иногда маленькие проблемы выявить довольно сложно, потому что — как ни парадоксально это звучит — наносимый ими вред может оказаться таким огромным, что мы невольно ищем причину в запутанных и сложных неприятностях. Это относится к бракам, карьере, пагубным пристрастиям, компаниям, а также распространенным во всем мире заболеваниям и проблемам со здоровьем.

Большинство американцев понятия не имеют, что ежегодно от диареи в мире умирает около миллиона детей. Чтобы более наглядно представить эту цифру, скажем, что это равносильно гибели авиалайнеров-гигантов, полных детей, через каждые четыре часа. Специалисты-медики и правительственные организации предпринимали не одну попытку сократить число смертей посредством дорогостоящих, глобальных решений, вроде поставки усовершенствованного инженерного оборудования в нуждающиеся районы или включения оральной дегидратации в курс лечения заболевших детей. Все эти действия достойны похвалы и эффективны, но они свидетельствуют об игнорировании одной маленькой проблемы, которая, собственно, и является причиной диареи, — грязные руки. В странах, где детская смертность от диареи приняла угрожающие размеры, мыло в доме присутствует, но лишь 15–20% людей пользуются им перед приготовлением и принятием пищи или перед тем, как взять на руки детей. При регулярном мытье рук с мылом случаи диареи можно сократить более чем на 40%. Гораздо проще приучить человека мыть руки с мылом, и тем самым предотвратить заболевание, чем устанавливать новое оборудование по всему континенту или снабжать лекарствами *после* развития болезни.

Показательный счастливый пример можно найти в новом подходе к преступлениям в Нью-Йорке. В 1980-х годах по статистике в городе ежегодно совершалось 2000 убийств и 600 000 уголовных преступлений. В одном только метро совершалось 15 000 преступлений каждый год.

Доведенные до отчаяния политики и управление полиции неоднократно пытались снизить уровень преступности посредством решительных мер — увеличением количества полицейских-патрульных, дополнительным бюджетом и т.д. По их предположениям, раз уж преступность приняла такие угрожающие размеры, спасти дело могли только самые радикальные и дорогостоящие меры. Но, несмотря на колоссальные затраты и усилия, уровень преступности неуклонно поднимался.

В 1990 году для снижения преступности в метро был нанят Уильям Браттон. На его подход к этой проблеме сильное влияние оказала лекция, посвященная теории «разбитых окон». Впервые данная теория была сформулирована в 1982 году двумя криминологами, Джеймсом К. Уилсоном и Джорджем Л. Келлингем. Суть теории «разбитых окон» сводится к следующему: если город, район или улица оставляют без внимания мелкие нарушения закона, это неизбежно ведет к росту более серьезных преступлений. Уилсон и Келлинг заметили, что если дети камнями разбивают в пустующем здании окно и оно не ремонтируется в ближайшее время, все остальные окна оказываются разбитыми в считанные дни. Но если окно быстро починить, дети теряют к нему интерес, и прочие окна остаются целыми и невредимыми. Подобный сценарий Уилсон и Келлинг сочли приемлемым и для более серьезных аспектов: люди гораздо чаще нарушают закон в районах, где мелкие преступления остаются незамеченными и ненаказуемыми. Если в районе никто не может справиться с пьяным, нарушающим порядок, станет ли кто-то вмешиваться в драку или вызывать полицию в случае ограбления?

Приехав в Нью-Йорк в 1990 году, Браттон привез с собой эту похожую на кайдзен философию. Отвергнув навязываемые ему сверху радикальные и эффективные решения проблемы — проблемы, которая сказывалась на миллионах добропорядочных граждан, — Браттон перво-наперво выделил мелкие нарушения. Он сосредоточился на незначительных преступлениях, досаждавших пассажирам, но не подвергавших их жизнь физической опасности. Сюда относились использование общественных мест в качестве туалета, бродяжничество и прыжки через турникеты. Представьте, какое мужество проявил Браттон, заявив разгневанным ньюйоркцам, что он собирается заниматься такими проступками, как прыжки через турникеты, вместо убийств. Но он твердо держался своего плана.

Вместо масштабных, но крайне редких облав Браттон заставлял полицейских арестовывать прыгунов через турникеты и приковывать их наручниками по пятнадцать–двадцать человек на станциях метро на виду у пассажиров (но не телевизионных камер). Это оказало значительное влияние не только на мелкие нарушения, но и на серьезные преступления. Среди арестованных за прыжки через турникеты полицейские нередко находили преступников, разыскиваемых за тяжкие насильственные

преступления. Помимо этого, стало очевидно, что подобные меры предотвратили не одно ограбление. Потенциальные воры не желали платить такую плату за привилегию прокатиться в метро и ограбить пассажиров.

Один из подчиненных Браттона, капитан Майлз Ансборо, занялся решением другой маленькой проблемы. Он хотел, чтобы пассажиры знали о присутствии его полицейских и чувствовали себя в большей безопасности и чтобы для них не было чем-то необычным появление в вагоне людей в униформе. Поэтому он задал себе вопрос в стиле кайдзен: «Что заставляет людей смотреть на прибывающий поезд?» И пришел к выводу: громкоговоритель. Когда поезд подходил к станции, один из сержантов Ансборо давал машинисту карточку, которую тот зачитывал по громкой связи: «Пожалуйста, внимание. Полиция метро проводит осмотр поезда, что может повлечь краткую задержку отправления. Спасибо за ваше терпение». Полицейские здоровались с пассажирами, выпроваживали из вагонов пьяных и хулиганов и успокаивали непослушных детей. Маленькие проблемы, маленькие вопросы, маленькие действия — и к великому удивлению всего города уровень преступности в метро снизился на 50% всего за двадцать семь месяцев. Браттон занял должность начальника полиции города Нью-Йорка, где добился таких же выдающихся результатов.

(Следует отметить, что стиль кайдзен стал не единственной стратегией Браттона. Он доказал свою способность идти на радикальные перемены, уволив 75% районных начальников полицейских управлений и положив начало сложной компьютерной операции, направив внимание на районы с повышенным уровнем преступности. Маленькие шаги кайдзен и гигантские скачки инновации не исключают друг друга; в своей совокупности они превращаются в грозное оружие против самых изощренных, запутанных и на первый взгляд неразрешимых задач. Когда люди сталкиваются с непростой проблемой, решить которую им не под силу, я обычно советую им сосредоточиться сперва на кайдзен. Как только они осваиваются с маленькими шагами, то обнаруживают, что интуитивно чувствуют необходимость инновации и возможность объединять обе стратегии.)

Когда мы сталкиваемся с личным кризисом, кайдзен-стратегия решения мелких проблем приносит утешение и практическую помощь. Если мы втянуты в судебное разбирательство, заболели, несем финансовые убытки из-за неудачного бизнеса или замечаем, что наш партнер уже не любит нас так, как прежде, нам не удастся уладить обстоятельства одной решительной и скорой инновацией. В периоды таких кризисов единственные возможные действия — это маленькие шаги. Когда мы подвергаемся глубокому стрессу, даже когда чувствуем, что теряем контроль или испытываем эмоциональную боль, мы можем попытаться выявить маленькую проблему внутри серьезного несчастья и применить все или некоторые кайдзен-

приемы для медленного приближения к нахождению решения. Но если мы остаемся слепы к маленьким решаемым проблемам, у нас больше шансов впасть в отчаяние.

С таким отчаянием я столкнулся лицом к лицу, когда познакомился с Бекки, женщиной пятидесяти пяти лет, планирующей ранний уход на пенсию. Она надеялась осуществить свою давнюю мечту — стать художницей. Бекки показала мне свои картины и скульптуры. Она действительно была очень талантлива.

Но недавно, когда Бекки проходила обычное медицинское обследование, врач обнаружил в горле опухоль. Диагноз: рак. Бекки была напугана и озлоблена. К тому времени, как она обратилась ко мне, она почти полностью отрезала себя от семьи, друзей, поглощенная требованиями и предписаниями врачей, своей болезнью и рутиной каждодневной жизни. Ее онколог описал возможные варианты лечения, но сознательный выбор казался лишь дополнительным бременем. Бекки не проявила особого энтузиазма по поводу нашего общения, мотивируя это тем, что она просто не в состоянии вынести еще одного врача. Она неохотно согласилась принять мою помощь — и только при условии, что она займет несколько минут в день.

Я попросил Бекки описать свою цель на данный период ее жизни. Мы сошлись во мнении, что первостепенной целью для нее сейчас является излечение от рака, но поскольку никто из нас не мог бы контролировать развитие заболевания, я предложил ей назвать еще две. Она сказала: «Я хочу полноценно проживать каждый подаренный мне день и переделать как можно больше дел». Под «делами» она подразумевала выполнение всей бумажной работы для Организации медицинского обеспечения, сохранение прежней должности в компании и поддержание максимального порядка в доме. Перед ней вставал ряд определенных сложностей — пустяковых по сравнению с раком, — но усугубляющих и без того трудную жизнь.

Я понимал, что Бекки нуждается в помощи, чтобы выполнить все намеченное. Этого было слишком много даже для здорового человека. Бекки никогда не отказывала в помощи другим, но сама о ней не просила, и чем острее она нуждалась в поддержке, тем сложнее ей было попросить об этом. Поэтому мы предприняли несколько маленьких шагов по восстановлению отношений с друзьями. Каждое утро Бекки составляла список дел и помечала звездочкой те, в выполнении которых требовалась помощь, конкретизируя, какого именно рода помощь она бы хотела получить.

Ежедневное составление списка спасало Бекки от одиночества, а четкое формулирование желаний помогало привыкать к мысли об обращении за помощью. В течение последующих сеансов я не просил ее обращаться за помощью, но хвалил ее по мере того, как список становился все более

творческим. Поначалу список был довольно коротенький, а пункты звучали так: «Я хочу, чтобы мой друг сказал: “Ты такая храбрая”» или «Я хочу, чтобы моя подруга помогла мне со стиркой». Через неделю список увеличился и приобрел большую эмоциональность. «Мне бы хотелось, чтобы друг находился рядом, когда я разговариваю по телефону с Организацией медицинского обеспечения или занимаюсь бумажной работой», «Мне бы хотелось, чтобы мой друг отправился со мной в Общество здоровья (местная группа поддержки для людей, пытающихся излечиться от рака) и увидел все собственными глазами. Мне бы хотелось, чтобы друг обнимал меня, когда я плачу».

Бекки самостоятельно начала вновь сближаться с родителями и близкими друзьями, и даже когда сеансы лечения выжимали из нее всю энергию, она сохраняла спокойствие и увереннее контролировала ежедневную жизнь. Я встретился с Бекки несколько месяцев назад; лечение было давным-давно закончено, а болезнь вот уже несколько лет находилась в стадии ремиссии. Мы поболтали о ее здоровье, но тут Бекки прервала меня. «Спасибо за кайдзен», — прошептала она.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Раздавайте маленькие награды

Хотите ли вы сформировать у себя или у других лучшие привычки, маленькие награды — идеальное поощрение. Они не только удобны и недороги, но и стимулируют внутреннюю мотивацию, необходимую для стойкой перемены.

Маленькие награды являются не только *достаточным* стимулом для выполнения работы (особенно — пугающего задания), но и наиболее *оптимальным*. Это верно и в тех случаях, когда награда используется как элемент корпоративной политики, и в тех, когда она становится неотъемлемой частью вашей личной жизни.

Давайте посмотрим на пагубный корпоративный инструмент — ящик для предложений сотрудников. В лучших случаях программы по предложениям функционируют, как шнуры Тайити Оно на сборочном конвейере (об этом рассказывалось в предыдущей главе): сотрудников поощряли обращать внимания на проблемы, возникающие по ходу сборки. В Японии программы по предложениям сотрудников — весьма популярный кайдзен-прием; в них участвуют три четверти работников. Однако в Соединенных Штатах эти программы предложений — иногда представляющие собой самый настоящий ящик на стене, а иногда более формальное мероприятие, — имеют ужасающе низкий процент участия, достигая, как правило, не более 25% в самых лучших случаях. В Японии принимаются и активно внедряются 90% идей сотрудников, а американские компании претворяют в жизнь лишь 38% идей.

В чем причина такой разницы?

Внутренняя мотивация

Основное различие между американскими и японскими программами предложений кроется в размере наград, получаемых участниками. В Соединенных Штатах сотрудники получают денежные награды пропорционально сумме, которую их предложение сэкономило компании. Это достаточно здравый подход, исполненный благих намерений, но практически всегда заканчивающийся крахом. Он заставляет сотрудников сосредотачиваться лишь на глобальных и масштабных идеях, приносящих

большие материальные награды. На самом деле мало кто способен генерировать дерзкие и масштабные идеи, и еще меньше людей разрабатывают идеи, по-настоящему эффективные. При таком раскладе совершенно игнорируются маленькие идеи, возможно, более практичные и действенные, но не приносящие мгновенной финансовой выгоды.

В Японии размер средней награды составляет \$3,88 (в противоположность \$458 в Америке). За самое лучшее предложение года Toyota на торжественной церемонии вручает победителю президентскую награду. Этой желанной наградой является не шикарный автомобиль, не роскошные часы или возможность устроить поход по магазинам. Это шариковая ручка. И эта награда оказалась такой эффективной, что президент компании Ёдзи Тоёда хвастается: «Наши сотрудники предлагают полтора миллиона идей в год, и 95% из них внедряются в производство».

Награда как полезный психологический инструмент не является чем-то новым и экстраординарным. Она входила в состав академического лексикона уже в середине XX века, когда психолог-бихевиорист Б. Ф. Скиннер разработал философию «позитивного подкрепления» — способ формирования поведения посредством системы наград. Однако в подходе кайдзен есть кое-что необычное — размер награды.

Японские руководители питают такую страсть к маленьким наградам не из-за своей скупости. Просто они ловко используют один из основополагающих принципов человеческой природы: чем выше размер поощрения, тем выше риск исчезновения или торможения внутреннего стремления к совершенствованию. Крупные роскошные награды убивают то, что доктор У. Эдвардс Деминг — один из самых страстных сторонников кайдзен — называл «внутренней мотивацией». Деминг прекрасно понимал, что большинство людей *хотят* гордиться своей работой и желают вносить в общее дело полезный вклад. Но крупные денежные вознаграждения заставляют думать, будто сотрудник является не более чем шестеренкой в огромном корпоративном механизме и его можно подчинить соблазном личной выгоды. Большая награда может стать целью сама по себе, подавляя естественное желание сотрудника находить творческий стимул и черпать вдохновение непосредственно в работе. Более того, как только она оказывается в руках человека, его стремление продолжать творить и искать творческие решения постепенно тает или пропадает вовсе.

Маленькие награды поощряют внутреннюю мотивацию. Они являются формой признания, а не материальной выгодой, и свидетельствуют о том, что начальник и компания по достоинству ценят внутреннее желание сотрудника совершенствоваться и приносить пользу. Southwest Airlines мудро выказывает такое уважение, награждая высокое качество работы пятидолларовым продуктовым купоном. Сотрудники компании награждают друг друга при помощи письменных «Любовных отчетов». Если подобные

стимулы напоминают вам грязные леденцы, раздаваемые нищим ребятишкам, спросите своих коллег или друзей: «Что заставляет вас чувствовать, что вас ценят?». Вы получите список, в котором будут указаны бесплатные или недорогие вещи — например, обыкновенное «спасибо» от босса, комплимент от начальника или чашка кофе, которую кто-то заботливо вам приготовил, если вы заработались допоздна.

Огромное спасибо, друг!

Какова главная причина, заставляющая людей покидать Военно-морской флот Соединенных Штатов? Это не пресловутая низкая оплата или длительное пребывание в море. Когда моряки решают вернуться к обычной жизни, их основной жалобой — согласно исследованию, описанному капитаном Д. Майклом Абрасховым в книге «Ваш корабль», — является отсутствие признательности и низкая оценка их работы. Чтобы удержать людей, многие морские офицеры сознательно раздают маленькие награды в виде похвалы и публичного признания.

В личной жизни маленькие награды свидетельствуют о признательности, сохраняя при этом у награжденного естественное удовольствие от хорошо проделанной работы. Если они применяются в браке или дружбе, их надо использовать с чувством юмора, чтобы тот, кто награждает, и тот, кто получает награду, находились в равном положении. Поскольку многие из нас страдают от бешеного ритма жизни, загруженности и финансового кризиса, уже самой по себе наградой является знание того, что кто-то нашел время сказать тебе спасибо.

Я знаю одну супружескую пару, где над мужем нависла серьезная угроза сердечного заболевания. Его жена присутствовала на осмотре и слышала, как доктор уговаривал его отказаться от такой пищи, как картофель фри. Жена понимала, что для мужа это будет очень трудно, поэтому она предложила ему свою помощь. На одной из моих лекций она познакомилась с философией кайдзен. Женщина была достаточно мудра, чтобы понимать: по-настоящему большой соблазн, вроде новых часов при условии отказа от вредной пищи, ни к чему не приведет, кроме испытания силы воли. Она могла бы преподнести ему этот приз — а ему пришлось бы приложить немало усилий, чтобы его заработать. А получив часы, размышляла она, будет ли он прилагать те же усилия ради сохранения полезной привычки?

И жена начала думать о маленьких наградах, которые могли бы послужить мощным толчком для ее мужа. Она знала, что у него постоянно не хватает времени на отдых; у них было двое маленьких детей, которых

надо было кормить, купать и каждый вечер укладывать спать. Помимо этого, он каждый день приносил домой бумаги, чтобы поработать вечером. Болтаться без дела, наслаждаясь бездельем, у него не было возможности. Поэтому женщина предложила мужу подумать, чем бы ему хотелось заняться, но на что у него никогда не остается времени. Он решил, что с удовольствием бы почаще смотрел телевизор. И вот каждый раз, когда он отказывался от картофеля фри или аналогичной пищи, то заслуживал пятнадцать минут перед телевизором, имея возможность смотреть любую передачу, какую пожелает. Они дружно посмеивались над своей забавной системой, но она оказалась на удивление эффективной: мужу удалось значительно улучшить свою диету.

Ни одно доброе дело, каким бы маленьким оно ни было, не проходит бесследно.

Эзоп. Лев и мышь

Маленькие награды: соответствуют ли они вашему плану?

Пара, история которой описана выше, прибегала к маленьким наградам как к главному элементу кайдзен в стремлении к переменам, хотя муж предпочитал совершить эту перемену — отказаться от жирной пищи — сразу, раз и навсегда, вместо того чтобы разбивать процесс на маленькие действия в стиле кайдзен (к примеру, выбрасывать одну дольку жареного картофеля перед едой). Это прекрасно. Для этой супружеской команды одной маленькой награды было вполне достаточно.

По большому счету, маленькие награды приходятся особенно кстати, когда постепенно увеличивающиеся шаги невозможны в силу тех или иных причин. Это относится к тем случаям, когда беременная женщина должна бросить курить или когда босс требует немедленных результатов. Мне особенно дорог пример Карен Прайор, которая дрессировала китов и дельфинов, а потом работала с наземными млекопитающими. Свой опыт она описала в книге «Не стреляйте в собаку» (Don't Shoot the Dog). На определенном отрезке своей жизни Карен приходилось весь день работать, а по вечерам посещать аспирантуру. После напряженного изматывающего трудового дня Карен было очень сложно заставить себя час трястись в метро, потом три часа слушать лекции, а потом еще час тратить на дорогу домой. И если бы она захотела попробовать маленькие шаги в стиле кайдзен — пройтись пешком до метро и от метро до дома, — они все равно не принесли бы никакой пользы. К тому времени как она бы привыкла к своему расписанию, семестр давным-давно бы закончился. Прайор поступила иначе. Весь путь она разбила на отдельные отрезки: прогулка до

метро, переход на другую линию, прогулка до аудитории. Завершение очередного отрезка пути сопровождалось долькой шоколада, которую Карен с большим удовольствием съедала. Таким образом она приучала себя ассоциировать каждый отрезок пути с удовольствием. «Через несколько недель, — вспоминает она, — я могла проделать весь путь без плитки шоколада и без внутренней борьбы».

Вы можете использовать маленькие награды и как часть более сложной кайдзен-программы. Однажды, выступая на курорте Каньон-Ранч в Аризоне, я познакомился с одним бизнесменом по имени Джек Стапп. На протяжении всей своей многолетней карьеры Джек инстинктивно — и дальновидно — шаг за шагом использовал кайдзен для создания и развития многомиллионного бизнеса. Но в возрасте пятидесяти четырех лет он заболел ревматоидным артритом и был госпитализирован с распухшими суставами. Страдания не прекращались ни на минуту. Прикованному к инвалидному креслу, вынужденному регулярно принимать болеутоляющие таблетки, Джеку строго-настрого запретили любые формы упражнений. Глядя на него в Каньон-Ранч, я умирал от любопытства, как же ему удалось победить болезнь? Он находился в прекрасной физической форме, было совершенно очевидно, что он ежедневно занимается спортом.

Свой успех он приписывал маленьким шагам и маленьким наградам. Каждое утро, просыпаясь от боли, он говорил себе, что все, что ему нужно сделать, — это встать с кровати. Стоя прямо, Джек мысленно хлопал себя по плечу. «Молодец, Джек!» — хвалил он себя. Эта короткая, но искренняя похвала служила ему наградой. После этого он говорил: «Если я сейчас смогу дойти до спортзала в конце улицы, то получу большое удовольствие от общения с персоналом». Ступая на беговую дорожку, Джек проводил на ней всего две минуты, награждая себя похвалой и подбадриванием. Минута за минутой, маленькая награда за маленькой наградой — и Джек вновь обрел превосходную физическую форму. В момент нашего знакомства ему было за семьдесят, а за несколько лет до этого он завоевал титул Мистер Вселенная на соревнованиях по бодибилдингу в своей возрастной категории!

Существует масса потрясающих способов ввести награду в программу кайдзен. Одна моя клиентка составила список дел, которыми она терпеть не могла заниматься. Если она выполняла эти дела, то в конце дня вознаграждала себя, десять минут нежась в горячей ванне. Другие люди, пытающиеся отказаться от вредных привычек, например выкуривать сигару после еды, вместо сигары получали массаж спины или ступней от своего партнера. Массаж не только служил наградой за отказ от сигары. Он помогал им расслабиться и не думать о ней в эти минуты.

Прием-кайдзен

Совершенная награда

Хорошенько поразмыслите о возможной маленькой награде. Она обязательно должна отличаться тремя характеристиками.

- *Награда должна быть адекватна цели.* Для Карен Прайор шоколадка служила идеальным поощрением — маленькое безвредное удовольствие. Но для человека, которому доктор велел отказаться от вредной пищи, шоколад сослужит дурную службу.
- *Награда должна быть адекватна человеку.* Если вы пытаетесь поощрить другого человека к неким действиям, помните, то, что для вас награда, для других — неприятность. Для кого-то комплименты, следующие за каждым шагом по направлению к цели, как бальзам на душу, а кто-то считает такую частую похвалу снисходительной. С определенными клиентами, особенно с теми, кто боится общаться со мной помимо предусмотренных расписанием визитов, я использую в качестве награды телефонные звонки. Каждый раз, одержав маленькую победу, они звонят мне, чтобы принять от меня поздравления. Нет нужды говорить, что подобная награда теряет всякий смысл с теми клиентами, кто готов звонить своим психоаналитикам в любое время дня и ночи!

Отыскать подходящую награду для другого человека — дело довольно проблематичное. Возможно, вам понравится такой прием. Если этот человек ваш друг или партнер, спросите его: «Что для тебя служит доказательством любви?». Попросите его или ее по возможности дать четыре-пять ответов. Учитывая то, что большинство людей не привыкло отвечать на подобные вопросы, дайте на размышления несколько дней. На работе можете задать коллеге или сотруднику несколько иной вопрос: «Что для тебя является доказательством того, что тебя ценят?» Опять же дайте человеку пару дней на размышление и попросите перечислить несколько вариантов. Ответы, как правило, оказываются маленькими и совершенно неожиданными.

- *Награда должна быть бесплатной или недорогой.* Далеко ходить не надо. Люди, у которых все время и силы уходят на заботы и хлопоты о семье, нередко получают колоссальное удовольствие от десяти минут чтения книги или газеты. Я знаю несколько домохозяек, которые с радостью расслабились бы на полчаса перед телевизором, но вынуждены заниматься своими домашними обязанностями. Если они стремятся сбросить вес, я предлагаю им вознаграждать себя просмотром телевизора, при условии, что при этом они выполняют физические упражнения.

Если вы склонны постоянно себя критиковать, пусть вашей наградой

послужит честный комплимент самому себе. К прочим хорошим идеям относятся: принятие пенной душистой ванны, короткие прогулки, прослушивание любимой музыки, телефонный звонок другу, массаж плеч или ступней, утренняя чашечка кофе, выпитая в теплой постели.

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Определите маленькие моменты

Подход кайдзен к жизни требует медленного ритма и умения ценить каждый момент. Этот приятный прием влечет за собой творческие открытия и укрепление отношений, а также придает силы для непрерывного совершенствования.

Один из примеров, потрясших меня особенно сильно, описан в книге Уильяма Макнейла «Эпидемии и нации» (Plagues and Peoples). Макнейл делает невероятный вывод о том, что на ход человеческой истории гораздо большее влияние оказали эпидемии, чем любой иной фактор, хотя о них практически ничего не упоминается в учебниках по истории. И еще меньше рассказывается о том, как с ними боролись.

Я всегда думал (наверное, как и вы), что самый оптимальный способ избавиться от эпидемии — это определить заболевших людей, пустить в ход все доступные на данный момент технологии и в конечном итоге отыскать лекарство. Но на самом деле от эпидемий избавлялись совершенно иным способом. Оспа, к примеру, одна из самых жестоких убийц во все времена, была излечена английским врачом Эдуардом Дженнером. Он обратил внимание, что некоторые женщины — все они были доярками — никогда не болели оспой. Поначалу никто не обращал на его заявление внимания, поскольку об этом совпадении было известно много лет. У властей были дела и поважнее. Но внимание Дженнера к странному обстоятельству привело к революционному открытию. Он гениально предположил, что доярки ранее переболели коровьей оспой (профессиональная болезнь), и у них выработалось то, что сегодня мы называем иммунитетом к человеческой оспе, очень похожей на коровью. Данное предположение заставило его усовершенствовать процесс вакцинации. Другие заболевания — холера и малярия — излечивались аналогичным образом, то есть при помощи выявления тех, кто *не* был подвержен заболеванию, и выявлением причин этого.

История Дженнера опровергла популярную идею о том, что перемены и прогресс есть результаты внезапных вспышек озарения (философ, художник или ученый сидит на своем чердаке, страдая от мук творчества, как вдруг — Эврика! — его озаряет божественное вдохновение). Однако в большинстве случаев прогресс является результатом пристального регулярного внимания

к маленьким вещам. Я говорю о моментах, которые могут показаться банальными, однако несут в себе семена перемен. На первый взгляд может показаться, что обращать внимание на маленькие моменты легко, но для этого требуется уважение, воображение и любознательность. Вот лишь некоторые примеры того, как маленькие моменты привели к усовершенствованиям — и даже революции — в бизнесе.

- Стюардесса American Airlines обратила внимание, что многие пассажиры не едят оливки в подаваемых салатах. Она посчитала это наблюдение важным и рассказала о нем руководству. В конечном счете выяснилось, что цена на салаты для авиакомпании устанавливается поставщиком, исходя из количества ингредиентов. Стоимость салата из одного–четырех ингредиентов была ниже, чем из пяти или восьми. А оливки, которые пассажиры оставляли, оказались как раз пятым ингредиентом в салатах, подаваемых авиакомпанией American Airlines. Когда авиакомпания перешла на четырехкомпонентные салаты, она стала экономить \$400 000 в год.
- Однажды президент компании 3М Уильям Макнайт заметил письмо от одного из клиентов с просьбой предоставить ему образцы «абразивной крошки», которую компания использовала в производстве наждачной бумаги. Президент заинтересовался столь странной просьбой и связался с клиентом, желая выяснить подробности. Полученная информация и дальнейшее сотрудничество привело к созданию влагостойкой наждачной бумаги, которая помогла 3М выйти в компании мирового уровня.
- В 1892 году президент American Express, Д. К. Фарго, путешествовал по Европе, возя с собой верительное письмо, на случай если ему понадобится получить в банке дополнительные наличные. В то время подобные письма были единственным способом получить наличные деньги во время путешествий, но их действие было ограниченным. Позднее Фарго пояснял: «От этих бумажек было столько же пользы, сколько от мокрой обертки. Если уж президент American Express сталкивался с подобными проблемами, что тогда говорить об обычных путешественниках. С этим нужно было что-то делать». Его изобретением стали дорожные чеки.
- Швейцарский инженер Джордж де Местраль, выгуливая свою собаку, заметил, что к шерсти пса и его собственной одежде прицепились репейники. Де Местраль заинтересовался цепкими репейниками, забыв о раздражении. Результатом его любопытства стали застежки-липучки.
- Дейв Голд, владелец ликерного завода, обратил внимание на феномен, прекрасно известный розничным продавцам: «Стоит мне повесить таблички с ценой 99 центов на какой угодно товар, как он

размещается буквально на глазах. Я понял, что это волшебная цифра. Вот я и подумал, что было бы здорово открыть магазин, в котором качественные товары стоили бы по 99 центов». Голд стал основателем сети 99c Only Stores, которая сейчас насчитывает 142 магазина.

- Путешествуя с семьей, изобретатель Эдвин Лэнд сделал фотографию своей трехлетней дочери. Она требовала немедленно показать ей фотографию. Вместо того чтобы отмахнуться от детской нетерпеливости, Лэнд увидел в этом большие возможности. Пять лет спустя был изобретен фотоаппарат, делающий моментальные снимки.

Что мешает вам увидеть безграничные творческие возможности в оливках, абразивной крошке и детской жалобе? Даже если вы не собираетесь использовать кайдзен для основания многомиллионного бизнеса, маленькие моменты помогут вам преодолеть умственную блокаду. Возьмите к примеру Джорджа, полицейского, который ненавидел свою работу, но не мог придумать для себя более подходящей профессии. Я попросил его фиксировать ежедневно один момент, когда он получал удовольствие от своей работы. Записывая эти моменты, он заметил определенную закономерность. Наибольшее удовольствие он получал, общаясь с арестованными в полицейской машине, расспрашивая их о жизни и давая им советы. Нередко он даже навещал арестованных в тюрьме, чтобы продолжить разговор! Джорджу не пришлось долго искать то, что все это время находилось у него прямо перед глазами: он хотел стать консультантом. Сейчас Джордж посещает вечерние курсы по психологии. А его работа в качестве полицейского представляется теперь намного интереснее: ведь он собирает материал для своей будущей карьеры.

Если вы пытаетесь воплотить план перемен, но чувствуете себя уставшим, застрявшим и скучающим, оглянитесь вокруг в поисках скрытых моментов радости и удовольствия. Люди, которым удается сформировать полезные привычки, преобразуют их в источник гордости и воодушевления. Мои клиенты подтверждали, что это относится и ко всем прочим целям. Так что не думайте, будто счастье придет лишь вместе с модными джинсами (крепким браком или большим гардеробом). Сосредоточьтесь на моментах перемен, которые дарят вам истинное наслаждение. Большинство людей могут легко вспомнить хотя бы один радостный момент. «Вот я шел сегодня домой и подумал, какой красивый все-таки у нас район», или «Я ел сегодня яблоко и вспомнил, как работал когда-то в саду у своего дяди. Тем летом я здорово провел время!»

Истинный создатель узнается по своей способности находить в себе, в самых обычных и скромных вещах нечто, достойное внимания.

Кайдзен-прием

Приучайте себя замечать маленькие моменты

Чтобы разглядеть потенциал маленьких моментов, вы должны проявлять любознательность и иметь открытый разум. Культивируя эти качества, вы увеличиваете свой творческий потенциал. Предлагаю вашему вниманию шаги, которые помогут сохранить ясность, гибкость и открытость ума даже в эмоционально нагнетаемых ситуациях.

1. Выберите человека, придерживающегося противоположной точки зрения по актуальным и острым социальным вопросам — абортам, хранению и ношению оружия и др. Намного лучше, если это будет незнакомец — скажем, сосед в самолете, — а не близкий друг или член семьи.
2. Вовлеките его в разговор, в течение которого вы должны только задавать вопросы с одной-единственной целью: выяснить и понять причины, заставляющие его придерживаться данной точки зрения.
3. Постарайтесь не спорить, не убеждать и не высказывать резких суждений.
4. Вы поймете, что успешно справились с заданием, когда почувствуете, что собеседник, чувствуя ваше уважение и искренний интерес, расслабляется и становится все более разговорчивым.

Отношения: последовательность маленьких моментов

Кайдзен закладывает основу прочных отношений. Момент за моментом мы познаем друг друга и учимся доверять.

Будучи профессором психологии в Университете Вашингтона, доктор Джон Готтман проводил исследование, в ходе которого супружеские пары добровольно поселялись в специальном кондоминиуме, служащем лабораторией для наблюдения за их поведением. Психологи следили за «естественным» взаимодействием супругов, живущих своей обычной жизнью. В периоды, когда они обсуждали важные вопросы или конфликты, замерялись их физиологические параметры. Конечно, условия проведения эксперимента не совсем обычны, но результаты Готтмана не могут не потрясти до глубины души. С помощью полученных данных он смог предсказывать — с точностью до 93%, — будет ли пара счастлива в браке или супруги разведутся через четыре года.

Одно из главных открытий, сделанных в ходе эксперимента, заключается в том, что в счастливом браке (и прочных отношениях) положительное

внимание превосходит отсутствие такового в пять раз. Под положительным вниманием вовсе не обязательно подразумевать некие широкие жесты, вроде закатывания грандиозной вечеринки или покупки роскошного дома. Оно принимает форму маленьких приятных жестов:

- довольный и радостный голос, когда один из супругов звонит по телефону, вместо усталого или раздраженного тона, свидетельствующего о том, что он оторвал вас от работы;
- интерес, проявляемый к визиту в поликлинику или прочим делам партнера;
- откладывание в сторону дистанционного пульта, газеты и телефона, когда партнер приходит домой;
- возвращение домой в обещанное время или, по крайней мере, предупреждение о задержке.

Эти маленькие моменты служат гораздо более верными признаками любящих, доверительных и крепких отношений, чем романтические поездки или дорогие подарки. Они закладывают основу нежных и заботливых отношений.

Величие в мелочах, истинное благородство и героизм в пресных и скучных деталях ежедневной жизни — добродетель настолько редкая, как и право быть канонизированным.

Гарриет Бичер-Стоу

Еще одно приложение кайдзен к налаживанию отношений — это интерес, проявляемый к маленьким моментам жизни своего партнера. Вместо того чтобы ожидать от него широких жестов и историй, постарайтесь научиться ценить его каждодневные действия и проявляющиеся в нем качества. Когда люди жалуются мне, что им наскучили их отношения, я предлагаю попробовать применить метод кайдзен. Вы тоже, возможно, захотите попробовать. Сосредоточьтесь на маленьких позитивных качествах своего партнера, вместо того чтобы заострять внимание на больших недостатках или ждать от него путешествия в Париж. Научитесь ценить его за маленькие жесты любви, за добрый, ласковый голос, за нежное прикосновение.

Многие люди совершают здесь одну большую ошибку; они хвалят своих партнеров только за конкретные действия: «Ты так здорово готовишь», «Замечательно, что ты подрезал кусты». Но если ваш партнер получает комплименты только за оказываемые услуги, он может почувствовать себя работником по найму. Попробуйте каждый день находить момент, чтобы похвалить личность, качества или внешность своего партнера. Например:

«Мне нравится, как твои волосы лежат по утрам» или «Мне нравится твой энтузиазм по дороге в кино». Признание таких маленьких моментов позволяет вашему партнеру понять, что он(-а) любим(-а) не только как кормилец семьи или домохозяйка.

Сосредоточиться на маленьких ежедневных моментах одновременно и просто, и сложно. Это можно понять, понаблюдав за играющими детьми. Они полностью поглощены настоящим моментом, игрой и друзьями. По мере развития мозга они овладевают еще двумя способностями — вспоминать прошлое и ожидать будущее. Эти способности являлись важным дополнением к набору для выживания людей как вида. Способность вспомнить, в каком направлении был замечен враг, и предвидеть, какие проблемы могут из-за этого возникнуть, была жизненно важной для спасения. Но эти две способности привели к тому, что мы слишком много времени стали проводить, копаясь в прошлом и беспокоясь о будущем. Благодаря кайдзен, мы можем вернуть то чудесное бесценное свойство детства: умение наслаждаться настоящим моментом, погружаться в то, что мы делаем, и полностью отдаваться тем, кто рядом с нами.

Совет кайдзен

Большинство из нас так много времени проводят, копаясь в прошлом и беспокоясь о будущем, что совсем не обращают внимания на маленькие моменты. Когда вас охватывают душевные муки или тоска, попробуйте следующее.

1. Спросите себя: «Стоит ли мне изменить что-то в своей жизни, основываясь на своем состоянии?».
2. Если ответ положителен, сделайте шаг по направлению к переменам, если отрицателен (а зачастую так оно и есть) — поищите предмет или человека, который может подарить вам величайшее удовольствие. Сфокусируйтесь на этом предмете на тридцать секунд. Этот прием учит ваш мозг жить настоящим моментом.

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Кайдзен для жизни

Добиваясь успеха в применении кайдзен к конкретным целям, вроде потери веса или карьерного роста, не забывайте о его сущности — оптимизм и вера в ваш потенциал для непрерывного совершенствования.

Надеюсь, я сумел убедить вас в том, что кайдзен является мощным средством для достижения четких, отдельно поставленных целей или изменения внутреннего состояния человека. Прелесть и сложность кайдзен заключаются в том, что эта стратегия требует веры. Не обязательно религиозной веры или фанатичной преданности, но искренней убежденности в возможности мозга и тела помочь вам достичь желаемой цели. Совершая маленькие шаги, вы устанавливаете внутренний компас на новое направление, оставляя за мозгом все остальное.

Эта вера зачастую принимает форму мягкого и терпеливого отношения к вызовам, которые бросает нам жизнь. И неважно, кажутся ли нам эти препятствия непреодолимыми или утомительно приземленными. Если вам тяжело следовать плану по улучшению здоровья, начните с чистки одного зуба или тщательного мытья рук перед приемом пищи. Если вы хотите стать счастливее или спокойнее, попробуйте, сидя за рулем, уступать дорогу другим водителям. Если хотите впустить в свою жизнь больше любви, совершайте по одному маленькому любящему действию в отношении друга, знакомого или незнакомца. Если ваша цель — раскрыть свой творческий потенциал, каждый день задавайте себе новый вопрос. В ожидании ответов наберитесь терпения и доверия.

Вместо агрессивного принуждения себя к переменам в духе военной дисциплины оставьте за сознанием право совершать прыжки по своему усмотрению, когда оно сочтет нужным и подходящим.

Несмотря на то что кайдзен является эффективным методом для снижения веса, карьерного роста, улучшения здоровья и достижения прочих целей, это не просто средство для пересечения финишной линии. Попробуйте относиться к кайдзен как к процессу, который никогда не будет завершен. Не прячьте его в дальний ящик, после того как цель будет достигнута. Кайдзен учит нас воспринимать жизнь как возможность постоянного совершенствования, стремления к высоким стандартам и

расширению своего потенциала. Когда стратегия кайдзен впервые нашла свое воплощение после вступления Америки во Вторую мировую войну, ее использовали исключительно с целью повысить качество и скорость промышленного производства. В то время американская промышленность находилась на высоком уровне, внушительными темпами в стране выпускались высококачественные товары. Кайдзен пустили в ход, когда грядущая неминуемая война обусловила необходимость внедрения данной системы — которая уже действовала — для достижения еще более высоких результатов.

Так же, как спортсмен неустанно ищет возможность сбросить еще одну минуту со своего лучшего показателя, вы должны искать новые пути для придания жизни более высокого качества. Если вы не пожалеете минуты похвалить маленького художника или артиста, возможно, вы поможете этому ребенку открыть радость обучения. Если вы каждый день будете тратить минуту или две, чтобы написать добрую записочку и вложить ее в портфель любимого или детский пакет с завтраком, вы спасете свои отношения от остывания, которое происходит из-за отсутствия нежности и заботы. Если вы хотите сохранить хорошую физическую форму, развлекайтесь, поднимаясь вверх на один дополнительный пролет ступенек или отказываясь от пары лишних калорий в хот-доге.

Если вы действительно хотите участвовать в этой игре, подумайте, как разительно изменился бы наш мир, если бы мы строили свою личную, деловую и социальную жизнь на основе веры в маленькие шаги, в то, что даже самое короткое взаимодействие с другим человеком имеет колоссальное значение. Кайдзен предлагает возможность изменить каждого посредством маленьких актов доброты и маленьких моментов сострадания. Мы можем сосредоточиться на проявлении щедрости в мыслях и действиях, с тем чтобы не копить доброту лишь для какого-то важного человека или события, но раздавать ее не скупясь, когда наши дети нас расстраивают или когда сотрудник заслужил маленькую похвалу. Мы можем научиться уважать себя, совершая маленькие шаги к улучшению состояния здоровья и отношений; мы можем научиться уважать других, задавая им маленькие вопросы. Это не так-то просто сделать, и только вы в состоянии определить место кайдзен в своем мире. Но, постепенно раскрывая силу и могущество стратегии кайдзен, вы сможете ответить на самый главный вопрос:

Какое в этой жизни есть более важное задание, чем обнаруживать потенциальные возможности в каждом мгновении?

ЦИТАТЫ, ПОСВЯЩЕННЫЕ КАЙДЗЕН

Смотрите на все. Замечайте как можно больше. Совершенствуйтесь постепенно.

Папа Иоанн XXII

Начинайте где находитесь, и начинайте с малого.

Рита Бейли, бывший директор отдела кадров Southwest Airlines

Мы думали о мелочах. Именно поэтому и выиграли. Именно так мы играли весь год.

Менеджер Джо Торр о своей команде — чемпионе 1996 года New York Yankees

Маленькие вещи делают возможными большие вещи. Только пристальное внимание к мелочам в любой операции делает эту операцию первоклассной.

Д. Уиллард Мариотт, основатель и председатель правления Marriott Corporation

Все великие дела начинались с малого.

Питер Сендж, бизнес-консультант и автор книги «Пятая дисциплина» (The Fifth Discipline)

Успех кроется в том, как вы расходуете минуты. Вы тратите миллионы минут, чтобы достигнуть одного триумфального момента, а потом тратите тысячу минут, чтобы им насладиться. Если вы были несчастны все эти миллионы минут, какой толк от тысячи минут триумфа? Они слишком неравны... Жизнь состоит из маленьких радостей и удовольствий. Ласковый взгляд жены за чашкой утреннего кофе. Дружеское объятие. Счастье складывается из этих крошечных успехов. Крупные успехи случаются слишком редко. Если вы лишены миллионов крошечных успехов, крупные успехи не имеют никакого смысла.

Норманн Лир

Делайте понемногу, продавайте понемногу, совершайте маленькие шаги.

Корпоративный девиз 3M Corporation

Истинный создатель узнается по своей способности находить в себе, в самых

обычных и скромных вещах нечто, достойное внимания.

Игорь Стравинский

Когда я сталкиваюсь с невозможностью написать 500 страниц, на меня наваливается тоска и тягостное ощущение неудачи, и я знаю, что никогда не смогу этого сделать. Но потом я пишу одну страницу, потом еще одну. Я могу оперировать лишь одним днем работы.

Джон Стейнбек

Разберитесь со сложным, пока оно еще простое; достигайте большого задания при помощи последовательности маленьких действий.

Тао Те Чинг

БЛАГОДАРНОСТИ

На пути к написанию этой книги я встретил доброту, мудрость и поддержку многих людей. Гэри Фроста и Дэна Бейкера, доктора философии, оказавшего мне честь своими ежемесячными выступлениями в Каньон-Ранч на протяжении последних четырех лет. Рослин Сигел, слышавшей мою речь, посвященную кайдзен, и заразившейся идеей о написании книги. Венди Липкинд, сотрудничавшей с Рослин и принесшей эту книгу в издательство Workman Publishing. Моих редакторов Дженнифер Гриффин и Ричарда Роузена, направлявших создание рукописи.

Изложенные в этой книге идеи зародились благодаря доктору Эдвардсу Демингу, впервые познакомившему меня со стратегией кайдзен. Многие слова в книге принадлежат Ли-Энн Хиршманн, моему соавтору, чей талант и чувство юмора служили источником вдохновения. Она помогла мне перенести силу кайдзен на эти страницы.

На всем протяжении пути помощь и любовь семьи и друзей придавали мне силы. Мой духовный наставник, Джо Заззу, направлял каждый мой шаг. К тем, кто стал «ветром в моих парусах», относятся также Бен, Джон, Лори и Джо Сикорра, Стив Дайтельбаум и Марк Левит.

Наконец, я бы хотел поблагодарить своего отца Морта, который помог мне раскрыть силу кайдзен в работе, и маму Мириам, которая продемонстрировала силу кайдзен в отношениях.

ОБ АВТОРЕ

Роберт Маурер — доктор философии, клинический психолог в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и Медицинской школе Вашингтонского университета. Основатель консалтинговой фирмы Science of Excellence. Он много путешествует, проводя семинары и консультируя по стратегии кайдзен различные компании, организации, больницы, университеты и даже Военно-морские силы США. Живет в городе Спокейн, Вашингтон. Дополнительную информацию о кайдзен можно найти на сайте доктора Маурера scienceofexcellence.com или написав ему письмо по адресу scienceofexcellence@verizon.net.

Переводчик *Е. Бакушева*
Руководитель проекта *О. Равданис*
Корректор *Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Дизайн обложки *М. Борисов*
Арт-директор *С. Тимонов*

© Robert Maurer, 2004, 2014

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2017

Маурер Р.

Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен / Роберт Маурер; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

ISBN 978-5-9614-3539-9