

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

Ирина Хакамада

Роберт Маурер

# ШАГ ЗА ШАГОМ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ

Метод кайдзен

改善

Бросить курить  
бросить курить

Не срывать сроки  
не срывать сроки

Выучить английский  
выучить английский

Перестать много тратить  
перестать много тратить

Содержать дом в чистоте  
содержать дом в чистоте

 альпина  
ПАБЛИШЕР

Роберт Маурер

**Шаг за шагом к достижению  
цели. Метод кайдзен**

«Альпина Диджитал»

2004

## **Маурер Р.**

Шаг за шагом к достижению цели. Метод кайдзен / Р. Маурер — «Альпина Диджитал», 2004

Для многих из нас достижение конкретных целей, позволяющих улучшить жизнь, не раз оказывалось трудным, а то и неосуществимым делом. Бросить курить, похудеть, продвинуться по карьерной лестнице, поддерживать дома чистоту и порядок – миллионы людей годами мечтают о подобном, но не могут осуществить желаемое. Всему виной наш подсознательный страх перемен, настраивающий наш мозг на активное сопротивление действиям. Между тем существует проверенный способ достижения сложных целей и реализации серьезных и больших перемен. Это метод кайдзен. Его суть в том, что к цели нужно идти очень маленькими, но регулярными шагами. В Японии принципов кайдзен придерживаются как крупные корпорации, такие как Toyota, так и обычные люди. Автор книги Роберт Маурер рассказывает, как при помощи метода кайдзен подготовить себя к переменам, как правильно относиться к ним и как сделать жизнь более увлекательной и реализовать свои амбиции, ловко обойдя все препятствия. Эта книга научит: ● изменить жизнь к лучшему без насилия над собой; ● преодолеть любые трудности, разбивая каждую большую проблему на несколько маленьких, с которыми можно справиться без усилий; ● ставить конкретные цели и не бояться их.

© Маурер Р., 2004

© Альпина Диджитал, 2004

# Содержание

Предисловие	6
Миф № 1: перемены сопряжены с трудностями	7
Миф № 2: размер шага определяет размер результата, поэтому для достижения заметных результатов нужно делать заметные шаги	8
Миф № 3: кайдзен дает результаты долго, инновации быстро	9
Кайдзен: духовный аспект	10
Вступление	12
Вверх по склону горы: инновации	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# Роберт Маурер

## Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен

*Маленькие вещи с большой любовью... Дело не в том, сколько нам удастся сделать, а в том, сколько любви мы вкладываем в то, что делаем. Дело не в том, сколько мы отдаем, а в том, сколько любви отдаем вместе с этим. Для Бога не существует мелочей.*

*Мать Тереза*

© Robert Maurer, 2004, 2014

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

## 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, наделив 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 ищет способы усовершенствовать процесс или продукт: снизить себестоимость, повысить качество и всегда – я повторяюсь, 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 кайдзенском 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.  
*Тих Нхат Ханх, буддистский мастер*

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, удастся 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.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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