

# ПЕРЕДМОВА

## «ЗМІНИ ДАЮТЬСЯ НЕЛЕГКО!»

Це твердження так укоренилося в нашій свідомості як незмінний факт, що ми навіть не ставимо його під сумнів. Є вагомі причини, чому багато хто з нас розглядає зміни як вершину, яку потрібно підкорити. Пам'ятаєте обіцянки на Новий рік, які майже ніколи не виконуються? Середньостатистичний американець дає такі обіцянки десять років поспіль без будь-якого успіху. Через чотири місяці 25% обіцянок успішно забуваються. А ті, кому все-таки вдалося їх дотриматися, раніше п'ять чи шість разів зазнали невдачі.

Організаційні зміни в бізнесі також пов'язані з труднощами. Популярна бізнес-література рясніє швидкими рішеннями для менеджерів, яким терпець уривається мотивувати млявих працівників. Часто такі книжки набувають форми бізнес-байок із простим сюжетом і милими тваринками — щоби чіткіше висловити головну ідею. Деякі з них стають бестселерами, як-от книжка Джона Коттера «Наш айсберг тане», що ненав'язливо артикулює типову мудрість жанру: щоб ініціювати зміни, роботодавці мають бути переконані, що загроза неминуча.

Однак, у супереч поширеній думці, зміни — в особистому житті чи бізнесі — не обов'язково мають спричиняти болючі незручності. Вони також не мають бути результатом тактики залякування, яку використовують, щоби примусити нас і наших колег ужити значущих заходів. Ця книжка спростовує міф про

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

труднощі змін та усуває перешкоди, що заважають окремим особам і групам досягти бажаних цілей. Ви дізнаєтеся, що зміни далеко не завжди є радикальною відповіддю на небезпечну ситуацію.

Ця книжка розповість, як приборкати силу кайдзен: досягнення великих цілей маленькими кроками. Кайдзен<sup>1</sup> — це стародавня філософія, зосереджена в стислому висловлюванні Лао-цзи: «Шлях у тисячу лі починається з першого кроку». Хоча ця стратегія закорінена в стародавній філософії, вона не втрачає своєї практичності й ефективності сьогодні, в умовах сучасного неспокійного життя.

Є два визначення кайдзен:

- використання дуже маленьких кроків для поліпшення звичок, процесу або продукту;
- використання дуже маленьких моментів, щоби надихнути на нові продукти й винаходи.

Я покажу вам, як легко відбуваються зміни, коли мозок задовольняє жагу змін. Ви прочитаєте багато прикладів, які розкажуть вам, як маленькі кроки допомагають здійснити заповітні мрії. За допомогою кайдзен ви можете позбутися шкідливих звичок, приміром куріння або переїдання, і культивувати нові,

---

<sup>1</sup> Слово *кайдзен* відповідає японському ієрогліфу 改善, що утворюється за допомогою двох ієрогліфів: 改 (Kai), який означає «покращення, вдосконалення, зміна», та 善 (Zen) — «добро, гарно». Тобто *кайдзен* — це «безперервне вдосконалення», «поліпшення» або «зміна на краще» (Прим. редактора).

як-от фізична активність чи розвиток творчого потенціалу. У бізнесі кайдзен допоможе вам обрати такі методи мотивації й уповноваження співробітників, які надихали би їх. Та спочатку розберімося з деякими традиційними уявленнями про зміни й подивімося, як кайдзен усуває всі перешкоди, які ми побудували протягом усього нашого життя.

### МІФ №1: ЗМІНИ — ЦЕ ЗАВЖДИ СКЛАДНО

Розгляньмо одразу один приклад, щоби довести, що зміни можуть бути легкими й не потребують багато часу, особливо жорсткого самоконтролю або дисципліни. Низка недавніх досліджень показала, що люди, які ведуть переважно малорухливий спосіб життя, мають високий ризик серцевого нападу й навіть передчасної смерті. Але дослідження, проведені в клініці Мейо, виявили парадокс: одна година на день у тренажерній залі не знижує ризиків, пов'язаних із сидінням протягом шести й більше годин на день.

Це суперечить усьому, що ми, як вважаємо, знаємо про фізичну активність. Менше з тим у центрі нашої уваги не фізичне навантаження, а тривала сидяча робота. Коли ми сидимо, наші м'язи переходять в енергозберіжний сплячий режим, за якого припиняється вироблення ферменту КК1<sup>2</sup>, який розщеплює деякі жири в крові. Крім того, швидкість метаболізму й вироблення корисного холестерину уповільнюється. Причина такої руйнівної зміни в тому, що організм потребує низхідного потоку гравітації. Без нього порушується нормаль-

<sup>2</sup> Кетокислота (Прим. редактора).

не функціонування серця, зменшується об'єм крові, що циркулює, відбувається атрофія м'язів, негативні наслідки впливають навіть на масу кісток.

Вихід із цієї жахливої ситуації пропонує кайдзен. Уставши із сидячого положення, ви одразу ж удвічі прискорите метаболізм. Сходіть на коротку прогулянку — й інтенсивність обміну речовин збільшиться ще удвічі. Мораль цієї історії: зниження потенційних ризиків сидячого способу життя є не колосальним надважким завданням, як, скажімо, щодня протягом години займатися в тренажерній залі, а досить-таки реальною й нескладною справою. Щогодини вставайте з-за столу, пройдіться туди-сюди, хоча б поковзайтеся на стільці — усе це сприяє нормальному функціонуванню організму.

У сучасній культурі широкоформатних фільмів, збільшених порцій та екстремальних перетворень, що пропагує девіз «більше — краще», важко повірити, що *маленькі* кроки приводять до великих змін. Але, на щастя, так і є.

## **МІФ №2: РОЗМІР КРОКУ ВИЗНАЧАЄ ВЕЛИЧИНУ РЕЗУЛЬТАТУ, ТОМУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ПОМІТНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛІД РОБИТИ ПОМІТНІ КРОКИ**

Автори багатьох статей про бізнес проповідують поширену мудрість: грати можна в малу гру, роблячи покрокові зміни, як-от ті, що пропонує кайдзен, або у велику (інновації), і саме інновації ведуть до розвитку, креативності, успіху. У нашому особистому житті ми також часто граємо у велику гру, роблячи ставку на всі гроші на інновації — наприклад, сувору дієту або програму інтенсивних вправ, — сподіваючись на великі резуль-

тати. Але суворі дієти й виснажливі тренування часто марні, бо потребують величезної сили волі, а вона зазвичай не безмежна. Американська асоціація кардіологів уже багато років радить фізичну активність протягом 30 хвилин на день принаймні п'ять днів на тиждень. Жоден із моїх знайомих не має достатньо часу (або такого щедрого роботодавця), щоби слідувати цій пораді. Ну хто в напружений робочий день знайде час, щоби поїхати в тренажерну залу, переодягтися, позайматися, прийняти душ, знову переодягтися й повернутися на роботу?

Пошукайте дослідження клініки Мейо, яке демонструє, що активні рухи протягом дня дають вражаючий результат. Відстежуючи рівень активності учасників за допомогою крокомірів, дослідники виявили, що худі люди ніколи не відвідували тренажерний зал, просто більше рухалися протягом дня. Вони крокували, розмовляли телефоном, паркувалися далі від входу в магазин і стояли більше, ніж ті, хто має надлишкову вагу. Різниця в 300 кілокалорій на день може перетворитися в 14 кілограмів на рік.

Головний висновок ось який: хоча більше вправ краще, ніж менше, невелика кількість також багато що змінює. Одне тайванське дослідження, в якому брали участь 416 000 осіб, показало: ті, хто займався спортом 15 хвилин на день, прожили на три роки довше, ніж ті, хто займався менше. І зовсім не обов'язково вправлятися всі 15 хвилин поспіль! Досить почати із 3 хвилин і поступово збільшити час тренувань, згодом довівши його до 15 хвилин і більше, — це принесе величезну й помітну користь вашому здоров'ю. Усі згадані стратегії не потребують колосальних витрат часу й енергії, а також сили волі та дисципліни. Зверніться до сторінки 17, щоб дізнатися, як одній із моїх клієток на ім'я Джулі — матері-одиначці з купою обов'язків — вдалося знайти місце для

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

фізичних вправ у своєму напруженому графіку. Початок тренувань був таким легким і безболісним, що Джулі впевнилася: вона просто не може зазнати невдачі. Це і є кайдзен у дії.

### МІФ №3: КАЙДЗЕН ДАЄ РЕЗУЛЬТАТИ ДОВГО, ІННОВАЦІЇ – ШВИДКО

Чи не найдраматичнішим прикладом зловживання інноваціями є *Toyota*, компанія, що називає кайдзен своєю душею. Упродовж більшої частини своєї історії після Другої світової війни *Toyota* була моделлю якісного автомобільного виробництва. Споживачі купували автомобілі *Toyota* не за їхній зовнішній вигляд або престиж, а за неймовірну надійність. 2002 року керівництво компанії вирішило, що недостатньо виготовляти найякісніші й найвигідніші машини. Воно прагнуло зробити компанію найбільшим у світі виробником автомобілів. І *Toyota* досягла в цьому успіху. Вона стрімко будувала заводи та збільшувала виробничі потужності, щоби випустити 3 мільйони додаткових автівок усього за шість років. Але висока продуктивність коштувала їй задорого: постачальники не змогли зберегти якість, якою так славилася *Toyota*, а нові заводи не встигли запровадити культуру кайдзен. У результаті компанії довелося відкликати 9 мільйонів машин, здійнявши хвилю суспільного обурення, багато в чому, однак, заслужену. Наводимо службову записку, написану ще до того, як про кризу стало широко відомо.

*Ми виробляємо забагато автомобілів у дуже багатьох місцях, використовуючи надто багато людей. Найбільше ми боїмося, що, коли*

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

*ми виростемо, ми перестанемо дотримуватися культури кайдзен.*

*Теруо Сузукі,  
генеральний менеджер із персоналу*

Із часом *Toyota* визнала, що, відмовившись від кайдзен, вона пішла далеко від своїх основних принципів. Після кризи *Toyota* сповільнила темпи виробництва, наділивши керівників у США більшою відповідальністю за контроль якості й навчання нових співробітників культури кайдзен. Компанія знову зосередилася на якості, припинивши гонитву за кількістю, акцентуючи увагу на виправленні виробничих дефектів, поки вони ще невеликі і їх можна легко усунути. І репутація *Toyota* як виробника якісних авто відновилася.

Історія компанії є прекрасною ілюстрацією того, як кайдзен формує сильні звички, що допомагають уникнути болісних наслідків завеликих кроків для однієї людини або групи людей.

### **КАЙДЗЕН: ДУХОВНИЙ АСПЕКТ**

Перш ніж я запрошу вас зануритися в читання й відкрити для себе силу та можливості кайдзен, хочу торкнутися іншої теми — духовності. Під цим поняттям я маю на увазі не віру в Бога, а цілеспрямованість і реалізацію. Кайдзен — не лише стратегія успішної зміни або зміцнення тієї чи іншої поведінки, а й філософія, і система вірувань. Кайдзен відіграє домінуючу роль у двох аспектах духовності, а саме: в служінні та вдячності. Джон Вуден, легендарний тренер із баскетболу в Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі, сказав: «Ви

не можете прожити ідеальний день, не допомігши тому, хто не може вам відплатити».

*Найактуальніше й найгостріше питання життя в тому, що ви робите для інших.*

*Мартін Лютер Кінг-молодший,  
американський баптистський проповідник  
і лідер руху за громадянські права  
1960-х років, речник тактики ненасильства  
в боротьбі проти расизму*

*Кожен, хто зустрівся на вашому життєвому шляху, має розлучитися з вами, ставши кращим і щасливішим.*

*Мати Тереза*

Служіння — невід’ємний складник застосування кайдзен у бізнесі. У культурі кайдзен кожен співробітник щодня вишукує способи вдосконалити процес або продукт: знизити собівартість, підвищити якість і завжди — повторюю, завжди — приділяти посилену увагу обслуговуванню клієнтів. Дуже часто успішні компанії, як-от: *Amazon*, *Starbucks* і *Southwest Airlines*, — називають сервіс поміж своїх пріоритетів. Коллін Баррет, колишній генеральний директор *Southwest Airlines*, говорить: «Ми працюємо в бізнесі, що зав’язаний на сервісі; ми пропонуємо повітряні перевезення. Наші співробітники — клієнт №1, пасажери — клієнт №2, а акціонери — клієнт №3». Кайдзен вимагає, щоби будь-яка незначна зміна була на користь клієнтові.

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>



Джон Вуден, мати Тереза й Мартін Лютер Кінг-молодший говорили про дрібниці, що стосуються життів людей, які оточують вас. Згадайте останні кілька днів — усіх людей, із ким вам довелося поспілкуватися, своїх близьких, водіїв на дорозі, працівників крамниць чи ресторанів, відвідувачів будівель, де ви бували, телефонних співрозмовників. Якби ви були стовідсотково впевнені, що зміните — можливо, покращите — їхні життя, чи поводитися б ви якимось інакше? Практично всі з нас скажуть, що так. Чи повірите ви, якщо я скажу, що, пропустивши водія, подякувавши продавцеві в крамниці чи усміхнувшись перехожому, ви можете змінити життя іншої людини? Звісно, ні, але якщо не жити з переконанням, що дрібні моменти й маленькі жести можуть торкнутися чийогось життя, яка ж тоді альтернативна система переконань?

У кожного з нас знайдуться стосунки з інноваційної категорії: люди, які займають таке велике місце в нашому житті, що одного разу ми даруємо їм заслужену доброту й увагу. Але як ми можемо виявляти доброту в інший спосіб, збагачуючи наші серця й наше суспільство?

Удячність нерідко вважають елементом духовності або цілеспрямованості. Але за що ми можемо бути вдячні? Інновації передбачають фінансовий зиск, просування кар'єрною драбиною й матеріальні блага, що живлять вогонь удячності. Проте кайдзен учить нас дякувати за здоров'я, за новий подих, за час, проведений із другом чи колегою. Коли Девід Леттерман спитав у відомого автора пісень Воррена Зевона, що помирав від раку, який мудрий урок він отримав від своєї хвороби, той відповів абсолютно в кайдзенівському дусі: «Насолоджуйтеся кожним бутербродом».

**Кілька цитат про службу й удячність допоможуть вам почати роботу з кайдзен:**

*Я прагну великого та благородного завдання.  
Але мій головний обов'язок — виконувати  
невеликі завдання так, ніби вони великі та  
благородні.*

*Гелен Келлер,  
американська письменниця,  
політична активістка*

*Нам потрібно навчитися жити щасливо  
цієї миті, доторкнутися до спокою й радо-  
сті, які є зараз.*

*Тхить Нят Хань,  
буддійський майстер*

*Прагніть не стати успішними, а бути корис-  
ними.*

*Альберт Ейнштейн,  
один з найвизначніших фізиків XX століття*

*Нехай краще про мене скажуть: «Він прино-  
сив користь», ніж: «Він помер багатим».*

*Бенджамін Франклін,  
один із засновників США*