Шаг за шагом к достижению цели. Метод кайдзен

Автор:
Роберт Маурер

Шаг за шагом к достижению цели. Метод кайдзен

Роберт Маурер

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.

Роберт Маурер

Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен

Маленькие вещи с большой любовью… Дело не в том, сколько нам удается 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 KK1), 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, пройдитесь туда-сюда, хотя бы поерзайте на стуле – все это способствует нормальному функционированию организма.

В современной культуре широкоформатных фильмов, увеличенных порций и экстремальных преображений, 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 повторюсь, 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.

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

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 удается. 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 времяемки, 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 полчасика 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 излишнего 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.

Лао-цзы

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 Макартура 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 Макартур 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. Макартур 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 Макартур 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 недоставало 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, взращенные 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 перемену. 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 нескольку 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 неимоверное 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

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 свежезалитый 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 спасаться 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 ? страхигнорируется ? участие коры головного мозга ? успех

Некоторым везунчикам удается 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 неописуемый 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 спасаться 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (http://www.litres.ru/robert-maurer-2/shag-za-shagom-k-dostizheniu-celi-metod-kaydzen-2/) 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.

Купить: https://tellnovel.com/robert-maurer/shag-za-shagom-k-dostizheniyu-celi-metod-kaydzen-kupit

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити