

ЧЛЕН-КОРРЕСПОНДЕНТ РОССИЙСКОЙ
АКАДЕМИИ ЕСТЕСТВЕННЫХ НАУК
КАНДИДАТ МЕДИЦИНСКИХ НАУК
ПСИХОТЕРАПЕВТ ЕВРОПЕЙСКОГО РЕЕСТРА

Михаил ЛИТВАК



ШАГОВ к успеху

испытанные способы
стать мастером своего дела
*Найди самый короткий путь
к богатству*



Михаил Ефимович Литвак

7 шагов к успеху

Серия «Принципы Литвака»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17033474
Литвак, Михаил 7 шагов к успеху: АСТ; Москва; 2015
ISBN 978-5-17-093921-3

Аннотация

Сколько дорог нужно пройти, сколько всего сделать, чтобы стать успешным человеком? Михаил Литвак, ведущий психотерапевт международного реестра, полагает, что лишь семь шагов. А он, как никто, знает, о чем говорит. Его книги изданы тиражом более 15000000 экземпляров. Став членом-корреспондентом Российской академии естественных наук, получив звание кандидата медицинских наук, автор придумал свой, неповторимый путь к высокооплачиваемой, приносящей радость и удовольствие работе. Устали корячиться на работе за кусок хлеба? Хотите разбогатеть? Надоело набивать щеки камнями в тщетных попытках овладеть ораторским искусством, чтобы впечатлить босса? Хотите найти лестницу, ведущую прямоком к олимпу олигархии? Читайте – и учитесь! В этой книге вы найдете бесценные и парадоксальные советы о том, как найти свою лестницу к посту президента.

Содержание

1-й шаг к успеху	4
По закону стоимости все должны быть сыты и одеты	4
Парадокс закона Адама Смита: производство развивается или погибает?	17
2-й шаг к успеху	19
Проигрыш в сражении – это еще не проигрыш в компании	19
Нацелься на победу – станешь лидером	25
3-й шаг к успеху	33
Вы не умеете говорить – вы просто слова произносите	33
14 экономических принципов Деминга, которые «зажгли» Японию	37
1. Необходимо постоянство цели чтобы боссы были в экстазе	42
2. Примите новую философию	50
Конец ознакомительного фрагмента.	54

Михаил Литвак

7 шагов к успеху

1-й шаг к успеху
Изучи политэкономию
– тогда узнаешь, как
разбогатеть и не разориться

По закону стоимости все
должны быть сыты и одеты

Политэкономия – наука, которая изучает, как человек ведет хозяйство. Политэкономисты, которых надо знать всем, – это Адам Смит и Карл Маркс. Сейчас есть масса новых специалистов, конечно. Но принципиально нового они ничего не придумали. Как в психоанализе главным остался Фрейд, а после него все остальные психологи просто какие-то отдельные моменты психоанализа разрабатывали.

Основное открытие Маркса: он открыл закон стоимости, который управляет рынком. Немножко о стоимости. Есть такое понятие – потребительская стоимость. Она определяется

ценностью вещи для человека. Вода в ручье имеет потребительскую стоимость? Конечно да, но стоимости она не имеет. Стоимость вещи определяется количеством труда, вложенного в эту вещь. Когда водовоз наберет бочку воды, привезет ее в город и начнет продавать ее ведрами или стаканами, только тогда вода приобретает стоимость. Почему? В нее вложен труд. Потом водовоз перелил воду в бутылки, перевез в другое место – вода стала дороже. В общем, стоимость определяется количеством труда, который вложен в вещь. А цена товара и определяется его стоимостью.

Естественно, и рабочая сила имеет стоимость. Капиталист платит зарплату своему работнику в соответствии с тем, сколько он заработал. Размеры зарплаты тоже не произвольны, а строго определены. Зарплата должна быть такой, чтобы она смогла обеспечить воспроизводство рабочей силы. У рабочего денег должно быть достаточно, чтобы он мог прокормить свою семью и вырастить детей. Какая-то часть средств распространяется по социальным каналам, например на содержание школ. Государство вкладывает деньги. Все это хорошо просчитывается.

Дальше, сам капиталист получил товар, который сделали его работники. Этот товар надо ему продать. Стоимость этого товара определяется чем? Тем, чтобы можно было обеспечить воспроизводство. Капиталист должен так его продать, чтобы с этих средств заплатить зарплату рабочим, чтобы ему самому что-то осталось на потребление, и прибыль – приба-

вочная стоимость.

Короче, закон стоимости гласит: «Цена товара соответствует его стоимости».

Зарплата должна быть такой, чтобы она смогла обеспечить воспроизводство рабочей силы. У рабочего денег должно быть достаточно, чтобы он мог прокормить свою семью и вырастить детей.

Как идет распределение сил и средств? Когда я, капиталист, пронюхал про какой-то новый товар, которого нет на рынке, или я сам его придумал, или ученый мне его изобрел, а у меня остался избыток средств после продажи, то я должен развивать новое производство, если хочу получить большую прибыль. Но вначале товар неизвестен. Мне надо народ им заинтересовать. Для этого я его или по низкой цене продаю, или раздаю. И цена тогда ниже стоимости. А когда товар вошел в моду, люди о нем узнали, а его еще мало, тогда я начинаю продавать этот товар по выгодной для меня цене. У меня есть возможность продавать по более дорогой цене, вызвав его искусственный дефицит. В общем, я его могу продавать по любой цене, но разумной, чтобы его покупали.

Соседние капиталисты видят, что я просто жирую. У них тоже есть какие-то свободные средства. Они тоже начинают делать то же, что и я. И через какое-то время товар продается по его реальной стоимости. А если мы, капиталисты, про-

махнулись и выпустили товара больше, чем на него имеется спрос, девать его некуда, – что делать? Приходится продавать его ниже стоимости. Тогда мы вынуждены сворачивать производство, меньше производить этого товара и быстро разрабатывать новый товар. А потом сам рынок в конце концов сделает так, что товар будет продаваться по нужной стоимости.

Если государство начнет регулировать цены, то цена товара должна увеличиваться с увеличением его качества. Например, машина может быть устроена очень просто: 4 колеса и кузов. Но если в ней много «начинки», то цена увеличивается. Если увеличивается качество, то легче товар продать. Если государство начнет поощрять каким-то образом выпуск некачественных товаров налоговыми льготами или еще как-нибудь, например вздуют цены на иномарки, а цены на «Ладу» останутся привилегированными, – все равно, качественный товар расходуется лучше.

Важное отступление

О РЫНОЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Развитие товарного производства и превращение его в современное рыночное хозяйство осуществлялись на основе действия закона стоимости. Это экономический

закон, согласно которому производство и обмен товаров происходят на основе их стоимости, величина которой определяется общественно необходимыми затратами труда. Если затраты труда больше общественно необходимых, то та часть затрат, которая превышает последние, обществом не признается, что позволяет регулировать величину товарного производства.

Является ли этот закон всеобщим, касающимся не только экономики, но и биологии? Да. Возьмем, к примеру, мое предплечье. Оно снабжается плечевой артерией, она раздваивается на две «магистралы» и так идет по всей руке, распределяя кровь. Но вдруг случилась некая травма, и моя плечевая артерия оказалась перерезанной. Кровь не поступает. Что с рукой станет? Усохнет? Черта с два! Не усохнет. Организм принимает меры. В руке есть незаметные, мелкие *Collateralis radialis* – лучевые коллатеральные артерии, которые снабжают локтевой сустав, длинный и короткий разгибатели запястья, плечелучевую мышцу... И вот по этим артериям кровь начнет поступать, и с рукой ничего не случится.

Так же действует и закон стоимости. Он может увеличивать цену, уменьшать, но денежный поток-кровоток – узкий или широкий – все равно будет продолжаться, вдыхая жизнь в экономику.

Теперь о зарплатах. Как у нас было в советские времена? У гегемона – рабочего класса – была зарплата 400–500 руб-

лей, а у инженера, его начальника, – 200 рублей, тогда как положено: если у рабочего 400 р., то инженера должно быть 10 000 р.

А как получилось? Все так и вышло: откаты самой природой придуманы. Я, инженер, получающий 200 рублей, закрываю наряды рабочего на 400 р., а он мне откатит 100 р., и я буду получать свои тысячи, а государство об этом не будет иметь понятия. Так бы я получал свои тысячи и налоги платил соответствующие. А так все остаются при своих. Закон стоимости пробивает везде.

Когда будете руководителями, у руля, или при власти, не нарушайте закон стоимости. Номер не пройдет, развалится все. При частной собственности все должно быть в частных руках. Рынок сам отрегулирует цену. А государство должно исполнять общерегулирующие функции.

Причем частная собственность определяется природой человека. Коммунизм можно и в Африке внедрять. Да там его и внедрять не нужно. Почему? Там есть фрукты, овощи, которые имеют потребительскую стоимость. А стоимости у них нет. А мы находимся в той зоне, где материальные блага добываются в течение лета, складываются, и мы сами же хотим их съесть. Там производить гораздо проще. Заплатил налоги, и государство тебя обеспечит охрану твоей собственности, и потом ты какую-то часть налогов отдашь.

Сейчас коммунисты предлагают популистские решения – национализировать экономику. Но они уже в советские вре-

мена национализировали. Когда перешло все в частные руки, пошел откат. Но опять же, возвращаться к государственной собственности не получится. У человека должен быть собственный интерес, а на охрану своей собственности он выделит деньги.

Идея общественной собственности противоречит природе человека. Но все равно будут накапливаться богатства. В 1990-е существовали подпольные учреждения, которые готовили различные товары. Конечно, многие подпольные учреждения готовили не очень хорошую продукцию, но большинство подпольных учреждений готовило продукцию гораздо лучше государственной. Об этом мы не знаем. Это нам не сообщают. Но это можно и так понять. Например, у нас в те времена в медицине ввели кооперативы. Великолечно вначале было. Кооперативы платили 10 % налогов государству. Я кооперативу платил как работник 20 %. 10 % оставалось на руководителей, 10 % – государству. Мне оставалось 70–80 %. Посетители кооператива платили 100 рублей. Мне оставалось 80 рублей. В результате после налогов – 70–80. В результате, когда стали нарушать эти принципы, врачу кооператива платили 30, из этих 30 еще налог государству, получал 25. Он вам платил 100, а вы получали всего 25. Остается только 25.

Когда будете руководителями, у руля, не нарушайте закон стоимости. Номер не пройдет, развалится все. При

частной собственности все должно быть в частных руках. А государство должно исполнять общерегулирующие функции.

Когда вы ко мне приходите, первый раз вы оплачиваете через кассу. Безусловно. Потом вы начинаете понимать, что можно мне лично платить. Но если я вижу, что с этим человеком нельзя связываться, я на это не пойду. А если он нормальный человек, то через какое-то время мы договариваемся. И вы приходите ко мне, платите мне 50 рублей, вдвое дешевле, я получаю вдвое больше, а государство получает кукиш с маслом. И оно не знает, что между нами – врачом и пациентом – происходит. Свою долю получают и медсестры, и лаборанты, поэтому они тоже заинтересованы.

А в регистратуре сотрудники продолжали сидеть на окладе. Им должны были хоть копейку от каждого больного давать. Так пропустила бы через себя человек сто – получила бы рубль. А так как сотруднице регистратуры безразлично, сколько человек обратится в поликлинику, то она могла и нагрубить, и нахамить, а в итоге больной мог развернуться и не дойти до врача. Но что было делать? Ведь кооперативом руководили социалистически подготовленные люди, зараженные идеей социальной справедливости.

Я не знаю, что там делается сейчас, я 15 лет назад из медицины умотал. Но тогда было именно так. И я организовал клуб КРОСС – Клуб Решивших Овладеть Стрессовыми Си-

туаациями. Я читал лекции. На лекции собиралось человек 200. Мне должны были бы заплатить очень много, но меня сразу посадили на оклад. Почему? Я заработал. Все получали проценты. У меня получился процент такой, что раз в 7 больше, чем у всех остальных. Мне говорят: «Это несправедливо». Я возмущаюсь: «Но я же столько заработал. Я не виноват. Но если я вам свои деньги и отдам, то вы их куда денете?» Они: «А мы должны разрабатывать педиатрическую службу». Я предложил: «Наймите таких врачей, чтобы к ним пациенты ходили. Они сами не заработали, а хотят получать мои деньги». В общем, я получил меньше. Но я помню, чем дело кончилось. Я просто ушел и увел всю свою группу. Руководители психотренингов получали столько, сколько к ним пришло слушателей. Трое пришло или десять – столько и получили. Волей-неволей, если хочешь много получать больше, а главное, лучше работай.

Я в свое время работал под руководством психотерапевта, который проводил огромные семинары. Но и ко мне шло народу не меньше. Так, к одним приходили человек тридцать, а ко мне – стабильно около двухсот. И он платил почасовые оклады. Естественно, когда я показал, на что я способен, то приобрел сразу известность. Но я сейчас туда не езжу. Он не догадался почему. Ко мне пришли 175 человек, каждый из них заплатил по 10 рублей. Так я думал: ты мне давай по пятерке с каждого билета, а организатор мне платит, как всем. Он, правда, потом сообразил. Но уже без меня. Такая систе-

ма приводит к тому, что люди стараются работать сами по себе, хотя на предприятии выгоднее.

Важное отступление

О ЦЕНЕ ЧЕЛОВЕКА

Мои выводы. Если вы мало получаете, значит, вы мало стоите. Сообразите, как получать больше. Простая политэкономия. Концерт Аллы Пугачевой на первых рядах стоит 6000 рублей, и это считается недорого. День наших семинаров – намного меньше. Это считается дорого. Что делать? Не имей с нищей интеллигенцией дело. Они идут на концерт Аллы Пугачевой. А кто стоит больше – я или Алла Пугачева? Я больше стою. Какой эффект вы получите от концерта Аллы Пугачевой, к которой я отношусь с большим уважением? Получите какое-то удовольствие. Но что-то в вашей жизни произойдет, что-то к лучшему изменится? Ничего.

Я же знаю, что закон стоимости действует. Единственное, что мне приходится делать – самому делать себе рынок. Я вначале продаю себя дешево, а вы начинаете богатеть, начинаете умнеть и понимаете, что мне надо платить больше. Если народу много, я подумаю и увеличу цену вдвое. Те, которые это понимают, останутся. Надо понимать, что иногда приходится работать и бесплатно, и дешевле, чем ты стоишь.

Пока на сегодняшний день так. Но я знаю, сколько я стою. Я знаю, что вообще бесплатно работал, когда наработывал авторитет. Потом, когда известность росла, мне предложили определенную цену.

Вообще, народ у нас халяву любит. Но я с этим не согласен. Если приобрел дешево вещь, а потом оказалось, что она стоит гораздо дороже, пойди и доплати. На эту мысль меня натолкнул такой случай. Беседовал я как-то на улице с очень известным врачом. К нему подошла женщина лет сорока и попросила принять ее. По ее словам, лет пять назад он вылечил ее от очень тяжелого и длительного заболевания. Жизнь ее после этого кардинально изменилась в лучшую сторону, в том числе и в материальном отношении, но сейчас снова появились проблемы. По его виду я понял, что он ее не узнал, как ни пыталась она напомнить ему обстоятельства и детали ее лечения. Он дал ей номер телефона поликлиники, где он работал, и посоветовал записаться на прием. Как видите, все вышло очень корректно. Но я-то знаю, что на прием она попадет не ранее чем через 3–4 месяца. Такова очередь. Но если бы через год или два счастливой жизни она пришла бы к нему с чувством благодарности и преподнесла хотя бы букет цветов, он бы ее запомнил, и она, по-видимому, попала бы на прием к нему пораньше.

Хочу предложить вам небольшой тест: «Вам на склад завезли 40 бочек соленых огурцов. В одной из бочек с маркировкой «огурцы» оказалась бочка соленых грибов вели-

колепного качества. Что будете делать?» Я этот тест проводил со своими подопечными. Были разные предложения. Но никто не предложил вернуть грибы или доплатить. Вопрос навеян случаем из практики. Это случилось во время моей службы в армии. Начальник продовольственной части неожиданно получил с продовольственного склада бочку соленых грибов. Очень обрадовался и угостил всех офицеров. Я тоже получил свою долю и обрадовался. Сейчас я смотрю на это несколько иначе. Надо доплачивать за дорогое приобретение.

Это я к чему? Работайте, повышайте квалификацию. И получайте в соответствии с законом стоимости. Или еще и больше, коль вас раскушают. Обычно само собой так все и получается.

Хочу предложить вам небольшой тест: «Вам на склад завезли 40 бочек соленых огурцов. В одной из бочек с маркировкой «огурцы» оказалась бочка соленых грибов великолепного качества. Что будете делать?»... Надо доплачивать за дорогое приобретение.

Еще о заработках. Как у меня появилась более состоятельная группа? Пришли ко мне солидные люди, говорят: не хотим со всем этим кагалом слушать, мы вам заплатим больше, вы только с нами занимайтесь. Сейчас у нас даже нарисовываются группы, с которыми мы будем проводить семинары

на корабле. Так что если работаешь и знаешь себе цену, закон стоимости пробьет. Но еще раз напоминаю: закон стоимости говорит, что вначале иногда надо продавать или продаваться дешевле. Это рыночный ход. Мне надо, чтобы мои ученики что-то зарабатывали, тогда я за свою консультацию вздрючиваю цену до 10–15 тысяч. А у них нет. И слушатели тогда пойдут консультироваться к моим ученикам.

Если кто-то решает нас обмануть, пусть обманывает. Или не обманывает. Он сам начинает работать, лишается нашей теоретической подпитки, останавливается в развитии. Но если нет, то и слава богу. Законы существуют. Их не обойти, не объехать. А популистские решения – все разделить, отнять – ни к чему не привели. Если человек умный и он хочет много зарабатывать, а вы хотите его обобрать, не сомневайтесь – он найдет способ сохранить свои богатства, которые он заработал.

Парадокс закона Адама Смита: производство развивается или загибается?

Хочу поспорить про закон Адама Смита, который гласит, что 35 % налога способствуют развитию производства. Нет, он больше способствуют хирению производства. Объясню, чтобы было понятно.

Вот наш продукт. Хочется заработать много. Государство хочет много получить. Берет много, больше 35 %. Потом идет падение производства. И в следующий раз государство соберет меньше налогов. То есть при нормальных налогах растет производство, и государство собирает больше налогов. Когда налоги очень большие, идет спад производства и налогов собирается меньше.

Короче говоря, не говорите на тему – давайте отберем у богатых, раздадим. Если даже отберете и получите, что хотели, но работать лучше вы не научитесь.

Мы уже говорили, что самый главный капитал – люди. Кадры решают все. Правильный был советский лозунг. И если говорить о качестве, то это должно быть качество кадров. Если вы получаете много средств, то заем вам надо совершенствовать. Представьте себе на секунду, что из Японии или Америки сюда пригонят самую совершенную технику,

а люди останутся теми же – необученными. Что будет? Они эту технику разломают. Как говорят: самая главная деталь в автомобиле – «прокладка» между сиденьем и рулем.

В качестве примера: сейчас идет модернизация здравоохранения. Покупают приборы УЗИ для медпунктов, где работают фельдшеры. Приезжаем с проверкой на один такой пункт, а фельдшер на этих аппаратах УЗИ... сушит простыни. А страна миллиарды тратит на то, чтобы была качественная медицина.

Важное отступление

О САМОМ ВЫГОДНОМ ВЛОЖЕНИИ

Самое выгодное вложение – вложение в кого? В самого себя. И тогда ты также, как древнегреческий философ, скажешь: «Все свое ношу с собой», и не будешь дергаться из-за какого-то имущества. Даже если это квартира или дом. Вы постройте его в другом месте. А тот, кто у тебя отнял прежний дом, разорится, а дом придет в запустение.

2-й шаг к успеху

Разберись в статистических закономерностях – и ты выиграешь самые серьезные финансовые сражения

Проигрыш в сражении – это еще не проигрыш в компании

Теперь поговорим о статистических закономерностях. Государственные люди обязательно должны ориентироваться на статистические закономерности. Что значит – статистические закономерности? Например, когда к вам в класс приходят дети, то среди них будет какое-то количество отличников, какое-то – хорошистов и какое-то – троечников. То есть это статистическая закономерность. Статистическая закономерность – это и люди разного роста, люди разного сложения. Это должны учитывать обувные фабрики и предприятия, выпускающие готовую одежду. Они должны знать эти цифры, чтобы выпускать нужное количество нужного размера обуви и одежды.

И успех – это тоже статистическая закономерность. Не все действия могут привести к успеху. Когда ты планируешь кампанию, надо понимать, что проигрыш в сражении – это еще не проигрыш в кампании. Петр Первый проиграл сражение шведам и понял, что он не готов с ними сражаться. И поэтому он несколько лет готовился к войне и потом победил их.

Как я оцениваю – успешно я провожу семинар или нет? Вот сегодня на семинар не пришли семь человек. Из них трое не должны были прийти, потому что они предупредили меня заранее о пропуске занятия. То есть мой успех-неуспех зависит от количества пришедших слушателей. Здесь тоже есть статистическая закономерность. На успех я могу рассчитывать только в том случае, когда я приношу пользу где-то в 85–87 процентах случаях. Если половине – это неуспех. Но за 100-процентный я никогда не могу ручаться. Конечно, если вы пришли второй раз сюда, то, значит, вчера вы уже что-то получили полезное от меня. Верно?

Естественно, всегда лучше преувеличивать свой успех, чем преуменьшать. Но это не значит, что я буду ныть: «Жалко, что эти семь не пришли». Сейчас я себя успокоил, что три человека не пришли по уважительным причинам. У них были мотивы. Значит, они и сюда хотели, и туда им надо было. Победил тот мотив, который сильнее. Значит, если бы я смог на семинаре что-то очень-очень важное им дать, они бы туда не пошли. Но это их дело. Значит, им очень было

выгодно брать ответственность на себя. Но никогда нельзя ждать 100-процентного успеха.

Не все действия могут привести к успеху. Когда ты планируешь кампанию, надо понимать, что проигрываешь в сражении – это еще не проигрываешь в кампании. Петр Первый проиграл сражение шведам и понял, что он не готов с ними сражаться. И поэтому он несколько лет готовился к войне и потом победил их.

Я считаю, что этот тренинг идет успешно. У нас ушло не так уж много. В прошлый раз на тренинге было 25 человек. Сейчас больше. Я это предвидел. А то мой помощник переживал: «Ой, как мало приходит». Я успокаиваю: «Не волнуйся. Ты еще увидишь, как будут хорошо идти наши дела». И сейчас все идет хорошо. Правда, новичков мало. Обновление тоже должно быть. Процентов на 30. Это тоже важно понять. На 70 процентов должно быть старого, а 20–30 процентов – нового. Почему? Потому что если каждый раз будет новое, то тогда возникает растерянность. Должен быть какой-то элемент стабильности. Товарищи начальники, вы должны быть предсказуемы для своих подчиненных процентов на 80. А на 20 – непредсказуемы. Потому что если будете предсказуемы на все 100 процентов, то сразу будет скучно. И подчиненные начнут вами управлять. Что-то новенькое обязательно надо давать. Но менять правила каждую се-

кунду нельзя.

Я консультировал заслуженного тренера России Владимира Зорина. Он человек творческий. Начальник, конечно, всегда лучше видит ситуацию. Он готовит команду к встрече с противником. Я думал, что это происходит за разговорами, а дела нет. Оказывается, там и тактика, и расчеты. Где-то неделя у них ушла на подготовку к матчу. Они уже разработали детальную тактику с учетом, кто как будет вести игру. И на следующий день уже должен состояться матч. А накануне вечером часов в шесть Зорин собирает команду и объявляет: «Будем теперь играть вот так». Может быть, это даже и лучшая тактика. Но дело в том, что они все уже настроились на другую тактику. Они неделю готовились. Они не могут перестроиться. Они возражают тренеру: пожалуйста, ты понял, что не так, но только не сейчас уже. Сейчас придется так, как потренировались уже. Они не меняют тактику, и играют по-старому. И что в итоге? Проигрывают. А так – могли бы выиграть. Почему трудно перестроиться? Почему, я не знаю. Я просто рассказываю вам о правилах жизни. Жаль только, что сейчас умом вы поняли, а через какое-то время опять начинаете делать то же самое по-старому.

...На мои семинары ходит заикающийся Павел. У него уже есть тенденции к карьерному росту. Он уже понимает, что не надо делать, чтобы добиться успеха. Сделал что-то не то – и тут же исправляет. Когда не знает, что делать, обращается ко мне. И правильно: к начальнику нужно подлизывать-

ся. Вот он после очередной моей лекции все вроде понял, все осмыслил. А потом приходит и у меня спрашивает: «Что мне делать? Как быть?» Я ему сказал: «Иди опять устраивайся в юристы». Почему я так сказал? Объясняю ему и вам всем.

Важно понять: на 70 процентов должно быть старого, а 20–30 процентов – нового. Почему? Потому что если каждый раз будет новое, то тогда возникает растерянность. Должен быть какой-то элемент стабильности. Товарищи начальники, вы должны быть предсказуемы для своих подчиненных процентов на 80. А на 20 – непредсказуемы.

Он пришел ко мне с «привычкой», с которой не расстался. Он ушел из юристов потому, что он заикается. Он бы хотел остаться, но он не видит перспективы работы юристом, если он заикается. А на самом деле нормальному человеку плевать на то, что заикается, лишь бы дело говорил. И я ему говорил: если ты будешь заикающимся голосом говорить, где находится клад в миллион долларов, то будут слушать очень внимательно. Самое главное – чтобы была квалификация. А он уже себе прогнозирует неуспех... Если ты проведешь одно-два дела как следует, то у тебя появится уверенность в своих силах и заикание пройдет, я думаю, что пройдет. Я не могу 100-процентной гарантии давать. Помните: профессионал 100-процентной гарантии не дает. И другую рекомендацию я ему могу дать: мозги отключить. Я считаю, что это

хорошая рекомендация.

Я вспоминаю свою бытность врачом. Я назначаю лекарство, пациент пугается: а вдруг не поможет? А я говорю: а вдруг поможет? У него мозги уже отключились. А я-то считаю, что поможет. Давай попробуем. Не поможет – я же не буду настаивать. Не поможет – бог ты мой, что ты теряешь? Если вдруг опять не получится, ты ничего не теряешь. Хотя бы получить неудачу – и то хорошо. Опыт какой-то новый получится. Ты же сейчас придешь не таким человеком, который был в свое время в юриспруденции. Ты уже совсем другой человек. Нельзя дважды войти в одну реку. Поэтому у тебя все может получиться. Не получится – тогда будем думать. Я логично объяснил? Он сейчас устраивается юристом. А потом вернется домой, а старый «дракончик» или «черт» ему будет шептать: «Э, брат...» И он, может быть, поступит и не пройдет. Ну, не сделает, и не сделает. Я все равно тебя люблю, делай что хочешь. Он ко мне в следующий раз придет за советом.

Нацелься на победу – станешь лидером

Недавно фильм был «Вольф Мессинг». Конечно, это научная фантастика. Мессинга я видел, когда он в Москве выступал. Мое мнение: чистый материализм. Ведь когда я думаю, что я в руке что-то прячу, то я своим поведением – даже еле заметным – выдаю местонахождение предмета. А Мессинг был очень чувствительный. Он ваше движение улавливает, и, по сути дела, мы ему сами этим движением выдаем то место, где спрятана вещь.

Поставим маленький эксперимент. Поверните свою голову вправо. И посмотрите на что-нибудь. Посмотрели? Сделайте еще раз то же самое. А теперь – что надо сделать? Чуть-чуть сдвинуть голову, на 2–3 сантиметра, и застыть. Теперь мысленно себя доведите до той точки, которую вы видели. Мысленно. И глаза даже двигаться не должны. Теперь смотрите вперед невидящим взглядом, но мысленно ведите себя на то самое место, которое вы видели. Понятно задание, да? Сделайте так. Двигаться совершенно нельзя. Просто мысленно ведите себя на ту точку. Повторите так еще два раза. А теперь поверните реально вашу голову на ту точку. И посмотрите: вы больше голову повернули или меньше? Больше. Вы не двигались. Вы только идеомоторно себя тренировали. А повернулись – гибкость стала больше. Это называется

ся идеомоторная тренировка. (Название происходит от греческого слова *idea* – «образ» и латинского *motor* – «приводящий в движение». Психология объясняет идеомоторный акт как появление нервных импульсов, обеспечивающих какое-либо движение при представлении об этом движении. Это явление было известно еще И. П. Павлову, который в книге «Двадцатилетний опыт объективного изучения ВНД (поведения) животных» писал: «Давно было замечено и научно доказано, что раз вы думаете об определенном движении... вы его невольно, это не замечая, производите». – Ред.).

Мысль – это не только мысль. Это еще и действие, о котором вы думаете и считаете, что оно у вас получится. И тогда, даже ничего не делая, вдруг вы попадаете в некую ситуацию – и оказывается, что у вас все получается, что вы уже все умеете. Если человек только думает, но потом не действует, то можно считать, что он и не думал.

Что хочу сказать. Наши тренеры не ценят психологическую подготовку. Почему не ценят – я знаю. Потому, наверное, что к ним чаще всего не психологи приходят, а те, которые не имеют диплома. А вы можете представить, какая может быть польза от идеомоторной тренировки? Например, сколько раз вы могли бы легко метнуть тяжелый диск? Ну, 100 раз, ну 200. А идеомоторно сколько можно? Тысячу раз! Вы думаете, что дело в мышцах? Нет, в голове! Поэтому

нужно всегда думать позитивно. То есть в каждой ситуации видеть что-то положительное. Потом вы привыкнете, и так потом оно и будет. Потренируетесь.

Я на этот метод вышел из-за своей лени. У нас есть люди, которые боятся перейти улицу, это называется агорафобия. Наш профессор говорил, что надо вместе с больным перейти улицу. Да, вместе со мной он перейдет. А без меня будет переходить? Но и не выполнить распоряжение я не мог. Что я тогда сделал? Мы с пациентом позанимались. Я его заставил мысленно перейти наш большой Театральный проспект. Троллейбусы там ходят, проложена трамвайная линия – очень широкий проспект. И пошли мы с ним вместе. На проспект как раз выходит наша столовая. Я пошел обедать, а он пошел переходить. Но я думаю, что смысла нет – надо, чтобы без меня. И он сам перешел. Идеомоторная тренировка помогла. И обязательно нужно позитивно оценить свой результат. Даже если первый раз не получится, все равно результат надо оценивать позитивно.

Надо стремиться позаботиться о сегодняшнем дне, а завтрашний день сам о себе позаботится. Это мысль И. Христа. А мы чаще всего заботимся о будущем, которое не наступило еще, а может, и не наступит. Надо всегда себя планировать положительно. Как запланируешь, так и будет.

Вот пример одного из моих учеников: «Мы решили строить дом, но деньги у нас были только на «нулевой цикл». Но раз запланировал, надо же начать «нулевой цикл», а потом законсервировать, денег накопить и со следующей весны начать возводить здание. Но я стал желать и думать, что построю дом быстро. И знаете, черт знает, откуда-то деньги пошли. И мы строили без остановки. В сентябре мы уже крышу закрыли, в сентябре – мае сделали отделочные работы. В общем, за полтора года дом построили. Не знаю, откуда-то деньги появились. Хотя я могу вам сказать, откуда. Я многим людям оказывал хорошие дела. Я просто поделился своими бедами. Смотришь – кто-то машинку кирпича привез бесплатно. Тот, кто работает на крупной стройке, всегда машину-две кирпича может пригнать. И так далее. Закончили! Надо стремиться позаботиться о сегодняшнем дне, а завтра посмотрим. А мы чаще всего заботимся о будущем, которое не наступило еще, а может, и не наступит. Надо всегда себя планировать положительно. Как запланируешь, так и будет».

Важное отступление

О ДОЛГОЖИТЕЛЯХ

Я всегда обращаю внимание, когда известный человек родился и умер. Например, я заметил, что все

философы и психотерапевты – долгожители. Немецкий философ Эрих Фромм несколько дней не дожид до своего 80-летия. «Отец психоанализа» Зигмунд Фрейд прожил 83 года. Самый большой долгожитель из ученых – американский психолог, специалист по поведенческой терапии Фредерик Скиннер. Он прожил 86 лет. Древнегреческий философ Сократ жил бы долго, если бы его не отравили. Другие не менее известные философы (Пифагор, Эпикур и др.) жили 100, 103, 110 лет. А могли бы и дольше жить, но, наверное, надоело или не проходили у нас психологической подготовки.

Пока еще человек чувствует, что у него есть какое-то предназначение, а он его не выполнил, то он плохо себя чувствует. Значит, вы до себя не доросли. Конечно, у вас есть реальные успехи, другие могут завидовать этим успехам, но для вас этого мало. Значит, надо как-то двигаться вверх и дальше.

Моя задача как раз помочь вам в этом. Когда философские знания есть и вы знаете всю систему человеческого существования, то знаешь, где ты находишься, знаешь, как устроена система, – в итоге можешь попасть в любую точку, в которую тебе захочется. Ты будешь знать путь.

Если ты хочешь попасть наверх, надо карабкаться в гору. Если начнешь перепрыгивать, то разобьешься. Идти надо методично – со ступеньки на ступеньку. Так я призываю вас к системным знаниям.

Мне нравится один анекдот, люблю его рассказывать. Мо-

жет, еще не раз его вам повторю, потому что он подходит для объяснения разных жизненных ситуаций.

Идет полицейский по улице ночью, видит – мужик бухой в стельку под фонарем что-то ищет, спрашивает:

– Вы что-то потеряли?

– Да, клю-ю-чи от дома.

Культурный блюстителъ правопорядка начинает помогать ему. Прошел 1 час... 2 часа... Полицейский не выдерживает:

– А, вы не помните случайно, где именно обронили свои ключи?

– Во-он там за углом здан-и-ия.

– А почему здесь ищите? Да еще и меня затянули.

– Так ведь здесь, под фонарем, светлее.

Вот мы обычно так принимаем многие решения: главное, чтобы оно было удобным, чтобы по жизни подходило. Ребенок сделал что-то не так, и мы считаем за милое дело прочитать ему нотацию и думаем, что теперь он сделает все правильно. А дело не в его проступке, а в нем самом. Его самого надо менять. Мы воспитываем словами. А действуют только практические методы. Это знают настоящие, лидирующие начальники. Многие же – не лидирующие – часто применяют автократические методы. В чем их преимущество? Они дают быстрый эффект. Но развращают. Это недостаток – развращают того, кто наказывают, и не дают никакой пользы тому, кого наказывает. Но результаты быстрые. Потрясающие иногда. Особенно когда вводят запретительные меры.

...В 1980-х у нас в стране шла кампания борьбы с алкоголизмом. Профессионалы говорили, что нельзя запрещать алкоголь. Но член Политбюро ЦК КПСС Егор Лигачев предложил, а Генеральный секретарь ЦК КПСС Горбачев поддержал. Хотели быстро получить результат. Результат был потрясающим. Стало меньше смертей, травм, рождаемость повысилась. И Лигачев про эти «победы» талдычил все время. Но они не прислушивались к специалистам, которые объясняли, как устроены алкоголики. Если человек привык принимать вещества, которые меняют его нервную систему, а сам он не может себя переделать, значит, что происходит? Вначале они растерялись. И не пили. А привычка пить осталась. Они стали принимать суррогаты: бензин, клей и всякую дрянь. И тогда еще одно распространенное лекарство продавали без рецептов, и оно алкашей здорово спасало. И наркотики появились.

Мы воспитываем словами. А действуют только практические методы. Это знают настоящие, лидирующие начальники. Многие же – не лидирующие – часто применяют авторитарные методы. В чем их преимущество? Они дают быстрый эффект. Но развращают.

Между прочим, я знаю, как бороться с алкоголизмом и наркоманией. Я могу научить человека, как правильно вести свои дела, чтобы ему было интересно на работе и чтобы сча-

стве в любви было. Так он сам бросит пить. У нас на семинаре тоже есть алкоголики, которые пришли и честно сказали при всех, что у них алкогольная проблема. Например, Маша пила. А сейчас удачно вышла замуж в 42 года. А сейчас уже и ребеночка родила. Дача в Болгарии, квартира в Москве. Машина есть. Зачем ей сейчас пить? Не надо. Еще был майор Геннадий, тоже алкоголик. А сейчас он доктор наук и тоже уже давно не пьет. Женат. Но, конечно, это не та жена, которая раньше была, – он же изменился.

Поэтому я всегда говорю – меняйте себя! Не ищите, где у вас спрятаны неприятности. Не ищите врагов. Нас интенсивно учат искать врагов. Особенно нас к этому принуждают средства массовой информации, но слава богу, мои «семинаристы» их не смотрят. Хотя они могут смотреть, но они уже так «закалены», что никакая пропаганда их не совратит: они знают, что находятся на правильном пути.

3-й шаг к успеху

Научись громко и четко говорить.

А еще – рассказывать анекдоты

**Вы не умеете говорить – вы
просто слова произносите**

Забудьте, как дурной сон, что вы умеете говорить – вы просто слова произносите. Мы проводим тренинги публичного выступления. Там есть три стадии: 1) как свинья читаешь, уткнувшись в текст; 2) как курочка – отрываясь от текста; 3) как соловей – без текста. Кстати, у нас многие преподаватели только лет через 10–15 начинают правильно читать лекции. Правильно – это так, чтобы их внимательно слушали. Есть уже наработанный опыт, согласно которому для того чтобы сдать экзамен, его надо повторить от трех до десяти раз. Но для того чтобы приобрести навык, нужно 10 тысяч раз повторить одно и то же. Но зато потом это экономит время. Хорошая привычка, которую ты делаешь легко, не задумываясь, – это капитал, на процент из которого ты потом можешь жить всю оставшуюся жизнь.

У нас многие хотят овладеть ораторским искусством для

того, чтобы уметь выступать. А ораторским искусством надо овладеть для того, чтобы говорить один на один с человеком правильно, то есть вести переговоры. Почему? Когда ты выступаешь на людях, то там может всякое случиться. Например, если оратор сильно не понравился – уйдут. Ну, несколько человек ушло, остальные-то остались. А когда один на один, там у тебя или нулевой успех, или на все 100. А все серьезные дела делаются в разговоре один на один. И вот тут положено владеть ораторским искусством. Но для этого надо отрепетировать его где-нибудь в другом месте.

Итак, рассмотрим ситуацию. Я хочу расширять свой бизнес. К какому человеку я обращусь: успешному или неудачнику? Конечно, к успешному. А я ему нужен? Нет. Но мне надо как-то объясниться с ним, чтобы он бросил все свои дела и понял, что он приобретет выгоду, если побеседует со мной. Он должен будет потом уплатить неустойку там, где он отменит свои дела, но будет знать, что остался не в проигрыше, потому что будет работать со мной. И я это должен доказать, потому что другой партнер мне не нужен – только он. Поэтому вот тут как раз и надо уметь очень красиво говорить.

При чтении лекции, конечно, такой ювелирной техники не нужно. Но на лекциях можно поучиться. Если даже твоё выступление никому не понравится, ничего страшного – ты же тренируешься. Многие мне признаются, что боятся выступать. А один на один не боятся говорить всякую ерунду, а

потом удивляются, почему ничего не выходит. Естественно, для того чтобы научиться, надо очень часто говорить одно и то же много раз. А потом потихонечку вносить улучшения. Я посчитал: за 20 лет работы на факультете усовершенствования врачей я одну и ту же лекцию читал почти 200 раз, а потом надоело. Сильно много уже не внесешь. И перешел на тот стиль, на который перешел. Работает. Так что моя специальность хорошая. А вообще все специальности хороши. Нет плохих специальностей, а есть плохие специалисты. На меня очень обижаются, особенно учителя, когда я говорю, что нет плохих учеников, а есть плохие учителя.

Если даже твое выступление никому не понравится, ничего страшного – ты же тренируешься. Многие мне признаются, что боятся выступать. А один на один не боятся говорить всякую ерунду, а потом удивляются, почему ничего не выходит.

Однажды я читал учителям лекции, я, собственно, сам попробовал работать педагогом. Слушайте, мерзопакостно педагогом работать! Но в то же время чем хуже место, тем лучшим специалистом ты сможешь стать. Я им рассказываю о том, как тяжело педагогам, как им мало платят, какие ученики отвратительные... Но мы же и учить не умеем! А если человек умеет учить, то он много зарабатывает. Я много раз повторяю: если вы мало зарабатываете, значит, вы просто

плохой специалист. И не надо ничего придумывать – станьте хорошим специалистом. Хорошие специалисты имеют слабое представление о том, что такое «гласность специалиста». На одной своей специальной технике не выедешь, надо еще уметь продать свой продукт, надо еще знать законы бизнеса. А так какой толк от того, что вы хороший специалист, но не можете найти покупателя на свои услуги. Значит, вы плохой специалист. Немножко надо быть артистом, немного разведчиком... Чтобы твоя основная специальность была подперта еще другими навыками.

14 экономических принципов Деминга, которые «зажгли» Японию

Мне близки идеи американского ученого, статистика и консультанта по менеджменту Эдварда Деминга, который, кстати, тоже был долгожителем – прожил 93 года, с 1900 по 1993 год. Он предложил новые принципы управления в сфере организаций, предприятий, государственных учреждений. Деминга считают родоначальником системы бережливого производства. Но я бы назвал его идеи «системой управления качеством».

Кстати, самыми плодотворными были его последние года жизни, когда он ездил с семинарами и лекциями. Свою последнюю и одну из самых известных книг он дописывал в свои последние дни жизни. Не дописал, и уже его дети издали после его смерти.

Революционные предложения Деминга были широко использованы в Японии. И именно благодаря его идеям в Японии произошло так называемое «экономическое чудо». Сейчас все предложения Деминга известны во всех странах мира под названием «бережливое производство». Предложенные им принципы помогли преобразоваться многим предприятиям и транснациональным компаниям: они смогли добиться больших успехов в бизнесе. Самые известные компании, которые приняли его идеи, – это «Тойота», «Ниссан», «Ми-

цубиши», «Форд», «Проктал и Гембел», «Дженерал Моторс» и многие другие.

Важное отступление

ПРО АМЕРИКУ

Вы знаете, благодаря кому поднялась Америка? Нашему советскому экономисту Терещенко! (В. И. Терещенко был профессором-экономистом ряда высших учебных заведений США, где наряду с другими предметами преподавал курс «Организация и управление». Он работал консультантом у фермера Р. Гарста, а также в Министерстве сельского хозяйства США. Прожил в Америке почти 30 лет. В 1960 году Терещенко возвратился в СССР и стал работать в научно-исследовательском институте Министерства сельского хозяйства Украины. – *Ред.*). Его, конечно, хорошо прессовали. Но нынешний анализ американского бума в 1990-е годы показал, что американцы обязаны нашему русскому исследователю и другим нашим ученым, которые туда уехали.

Интересна историческая справка. Деминг впервые посетил Японию в 1946 году. Тогда Япония после Второй мировой войны была деморализована, страна была на грани голода. Японские товары считались в то время самыми дешевы-

ми и ненадежными в мире, как ни парадоксально слышать это сейчас. Ведь сегодня при слове «японские товары» каждый может сказать – надежность, качество и долговечность.

В то время американцы посадили в тюрьму всех руководителей крупных компаний и правительственных органов как лиц, которые якобы развязали войну против Америки. И тогда очень остро стоял вопрос подготовки новых управленческих кадров. И Деминга как раз пригласили для чтения лекций «по управлению». Его принципы зажгли Японию!

Его лекции по методам статистического контроля качества были восприняты высшим руководством японских компаний как суперпрофессиональные. И в итоге в Японии была создана необходимость изучения внедрения статистического контроля, создан процесс массированного обучения руководителей и менеджеров, в первую очередь высшего и среднего уровня.

В знак признания заслуг Деминга в 1951 году была учреждена награда его имени, присуждаемая с тех пор ежегодно компаниям за выдающиеся заслуги в деле повышения качества, а также отдельным лицам за существенный вклад в деле управления качеством.

А надо сказать, что Япония – достаточно закрытая страна. Японцы к признанию иностранцев относятся с большим пессимизмом. Но Деминга они признали. В 1960 году он был награжден орденом Благодатного Сокровища второй степени. Это один из высших орденов Японии, вручаемый импе-

ратором.

В Америке его идеи были приняты гораздо позже. Но тоже были признаны. В 1984 году ему была присуждена национальная медаль США в области технологии, и его имя написано на стене в Зале славы изобретателей США за достижения в области науки и техники. Во многих странах работают ассоциации, названные его именем.

Если говорить о философии Деминга, то она может быть подытожена следующей фразой: Деминг учил, что принятием соответствующих принципов управления и организацией деятельности можно повысить качество и при этом одновременно снизив расходы. За счет чего это происходит? За счет сокращения количества отходов, за счет сокращения переделывания. Исключается изнурение персонала массовыми проверками и судебными разбирательствами, при этом одновременно повышается лояльность клиентов. Суть в том, что практиковать постоянное совершенствование и представлять производство как систему, а не как части производства.

Философия идеи – личностный рост должен не останавливаться до самого последнего вздоха в жизни, иначе будут преобладать силы регресса и уничтожения.

Если вы предлагаете коммерческое предложение, которое требует минимальных затрат и дает высокий результат, значит, это предложение верное!

В 1970-е годы философия Деминга была развита японскими предпринимателями так: когда люди и организации сосредотачивают внимание прежде всего на качестве, то качество имеет тенденцию к повышению, к росту, а издержки – бич любого производства – со временем снижаются. Однако когда люди и организации фокусируют свое внимание на издержках, то затраты имеют тенденцию к росту, а качество со временем снижается.

К слову, один из наших исследователей говорил: любое революционное преобразование требует минимальных материальных затрат. То есть подошел к идее Деминга другим путем, но так же, как и Деминг – опираясь на математические закономерности и статистические законы.

В общем, если вы предлагаете коммерческое предложение, которое требует минимальных затрат и дает высокий результат, значит, это предложение верное!

Важное отступление

О СНЯТИИ СТРЕССА

Мы приписываем японцам «открытие» для снятия стресса – чучело-болванчика, которого можно побить вместо начальника. На любом производстве у них

в проходной стоит чучело «начальника», которое можно от души поколотить, если накопились обиды. Но это не японцы придумали, а немецкий врач-психиатр Фредерик Перлз. Именно он в свое время предложил: возьми свою подушку, ударь ее и думай, что ты бьешь своего врага. И на самом деле, этот простой психотерапевтический прием очень хорошо оздоравливает человека. Лично я использовал два паласа «для битья». Один я назвал Михаилом Павловичем, а другой – поменьше – Марией Ильиничной. И я их не просто бил, а выколачивал, за что неизменно получал похвалы жены за хорошее качество выбивки. И что самое главное – не уставал.

Итак, на основе своей идеи Деминг вывел 14 принципов, которые предложил японцам. И предложения Деминга «зажгли» Японию: они изменили экономику и страну! За 10 лет страна преобразовалась. Да еще какими масштабами: в экономическом плане она в то время практически обогнала Америку.

Доклад об экономических принципах Деминга читает Владимир.

1. Необходимо постоянство цели чтобы боссы были в экстазе

Поставьте перед собой цель и будьте неизменно тверды и постоянны в достижении поставленной цели непрерывного

улучшения продукции и услуг.

Каким образом это достигается? Путем распределения ресурсов таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности, а не только сиюминутная прибыльность. А также – достигать конкурентоспособности, сохранять предприятие и обеспечивать людей работой.

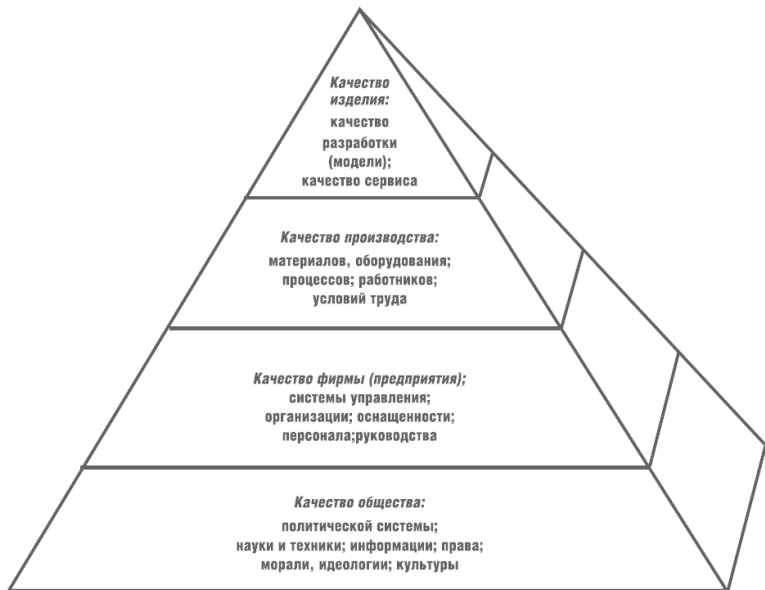
Первый принцип с чего начинается? С удовлетворения потребностей потребителей. Деминг говорил: «Потребитель должен получить то, что он хочет, когда он этого хочет и в той форме, в какой он этого хочет». И компания должна не только удовлетворить пожелания потребителей. Это как раз самое малое, что она должна сделать. Компания должна стремиться к тому, чтобы заставить восхищаться, восторгаться товаром, предоставляя покупателю даже больше того, что он может ожидать. Вот тогда, как он говорил, «ваши боссы могут быть в экстазе, совет директоров на верху блаженства, а ваша компания может стать легендой на Уолл-стрит. Но если ваш потребитель не в восторге, значит, вы еще не начали достигать качества».

Компания должна стремиться к тому, чтобы заставить восхищаться, восторгаться товаром, предоставляя покупателю даже больше того, что он может ожидать.

В идеи Деминга есть психологический феномен: если товар или услуга удовлетворяет чувство собственной значимо-

сти человека, то он с помощью этого товара или услуги чувствует уникальность, восхищается и гордится этим товаром. Цель достигнута, когда покупатель не думает о цене, рекомендует товар своим друзьям, и сам еще придет за этим товаром.

Один из учеников Деминга предложил нарисовать его идею в виде «Пирамиды качества». Во главе угла ставится одержимость качеством того, что мы делаем. Откуда берутся силы для этого? В первую очередь организация работы. Коллектив рассматривается как команда, в которой ведется не конфронтация и конкуренция, а которая работает единым организмом. Должен работать принцип сотрудничества. Все — одна команда.



А откуда берутся силы для плодотворной работы? Сила опирается на одержимость. Научный же подход к организации работы Деминг назвал глубинной системой знаний, которая корнями уходит в представления о системе работы целостного организма. Знания о теории познания, о границах теории познания, математические знания о вариациях, об отклонениях – в общем, о закономерностях работы системы. И последние – глубинные знания психологии. Он много использовал идей американского психолога, основателя гуманистической психологии Харольда Маслоу.

Вернемся к пирамиде. Одержимость качества – это вершина пирамиды. Одержимость в данном случае рассматривается как эмоциональная вовлеченность. Деминг, безусловно, доносит до нас глубинную первостепенную важность понятия качества в противоположность ее привычной роли второй скрипки, уступающей под давлением ежеминутных обстоятельств и проблем.

Где же брать силы для этой одержимости? Пирамида показывает, что такое всеобъемлющее качество достигается путем совместного действия двух сил – общекорпоративной работы и научного подхода.

Научный подход требует понимания природы вариаций изменчивости отклонений, в особенности деления на управляемую и неуправляемую компоненты, которые обусловлены общими основными системными причинами и особыми, или конкретными, случайными причинами работы системы.

И только правильно диагностируя наиболее важные источники изменчивости отклонений системы и затем уменьшая или даже уничтожая их, можно улучшить качество во всех его проявлениях. А под проявлением качества понимаются надежность, однородность, предсказуемость и взаимозаменяемость товаров и услуг.

К чему призывает научный подход? Он призывает нас к принятию решений и формированию политики на основе доброкачественной информации, как количественной, так и качественной. Но не нужно брать только наши самоощуще-

ния или сиюминутные соображения. Они нужны, но не главные.

К чему призывает научный подход? Он призывает нас к принятию решений и формированию политики на основе доброкачественной информации, как количественной, так и качественной.

Деминг давал и инструменты для подтверждения качества. Это статистические инструменты наблюдения за процессами.

Что еще может дать научный подход? Он также предполагает наличие знаний и ограничений этих методов и в особенности осознания критической важности явлений, которые не могут быть описаны численно.

Современный подход к западному стилю управления Деминг называл смертельными болезнями западного стиля, то есть конфронтационного стиля управления. Он состоит в том, что руководство компаний основывается на голых цифрах, основывается только на подсчете денег, не обращая внимания на качество. Современные руководители ориентируются только на деньги, не на качество, на финансовые показатели за квартал, за полугодие, за год, но при этом не учитываются показатели качества.

Кроме того, согласно научному подходу, что может быть основой для производственной политики и принятия реше-

ний? Это анализ с помощью статистических методов.

Как говорил Деминг, наиболее важный фактор, необходимый для управления любой организацией, неизвестен, и количество не определено. Те, кто сочтет это утверждение необычным, еще не подошли к пониманию его системы. Кто может выразить эффект от фирмы от того, что она своего покупателя не просто удовлетворила, но и привела в восторг? Будет ли им нужна еще и реклама этого товара? Этот покупатель не только придет к вам без всякой рекламы, но он также, вероятно, рекомендует вас своим коллегам и друзьям.

Или другой вопрос. Какими числами можно выразить одержимость качеством в Японии в течение последних десятилетий? Какие числа вы могли бы использовать для демонстрации гораздо большей ценности удовлетворенного и внутренне мотивированного работника по сравнению с тем, кто приходит на работу лишь для получения зарплаты?

А какие числа могу количественно выразить вред из-за разочарования вашего потребителя или из-за разочарования и деморализации вашего персонала?

Поэтому научный поход простирается далеко за пределы простого манипулирования цифрами и количествами, принося идею одержимости качеством.

Принимая философию Деминга на практике, необходимо наблюдать непоколебимое последовательное всеохватывающее движение в направлении улучшения деятельности и всех операций внутри всей фирмы.

Что является основным фактором для поддержания энтузиазма сотрудников? В первую очередь приверженность руководства к постоянным улучшениям. И тогда согласно феномену идентификации если руководство одержимо фактором улучшения качества, то и сотрудники начинают вовлекаться и проявлять энтузиазм и интерес к работе.

Что является основным фактором для поддержания энтузиазма сотрудников? В первую очередь приверженность руководства к постоянным улучшениям.

Где может быть приобретена эта приверженность? Она может быть приобретена теми людьми в руководстве, которые возьмут на себя труд изучить и понять новую для них философию и тем самым подать хороший пример для своих сотрудников. Это управление личным примером. К чему это приведет? Это приведет к тому, что их осведомленность начнет распространяться по всей организации сверху вниз, повсеместно выращивая и подпитывая постоянство всех сотрудников в нужных намерениях.

Это требует новых действий. Но каких действий? Действий иного типа, иной природы, нежели традиционные. И он подчеркивает, что обязанности менеджеров должны перенестись с количественных показателей на показатели качественные.

Важное отступление

ПРО «УМНЫЙ» ХОЛОДИЛЬНИК

Есть смешная байка. Не знаю – правда это или нет. В общем, говорят, купили русские японский холодильник. Загрузили продуктами – а он не работает! Выгрузили – работает. Вроде как оказалось, что японские холодильники работают только в том случае, если туда закладываются экологически чистые продукты.

А это уже проверенный факт. Приехали японцы на станкостроительный завод в Екатеринбурге, чтобы купить станок. Наши обрадовались, что японцы покупают нашу технику. А потом выяснилось, для чего они ее купили. Привезли они станок к себе, поставили в центре цеха и сказали: «Смотрите, как не надо работать». А может, и это тоже анекдот?

2. Примите новую философию

Сегодня мы находимся в новой экономической эре, начатой в Японии. Мы не можем более уживаться с обычно принятым уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах и брака в работе. Чтобы остановить продолжающийся упадок в

экономике, необходимо преобразование западного стиля менеджмента, ориентированного на краткосрочные показатели. Наступило другое время. Какое? Время трансформировать управление – это стиль, ориентированный прежде всего на качество.

Это *новая философия*. Это не просто несколько руководящих принципов, идей, правил или методик, которые вы могли бы добавить к обычно используемым в вашей компании. Это совершенно новая философия. Это не просто несколько руководящих принципов, идей, правил или методик, которые вы могли бы добавить к обычно используемым в вашей компании. На самом деле, предполагается серьезное радикальное переосмысление ваших взглядов – более радикальное, чем вы можете себе представить. Оно предполагает поворот на 180° в отношении ко многим стратегиям, типам поведения и верованиям, к которым вы привыкли или под которые подстроились за многие годы. Мы говорим о глубоких, фундаментальных изменениях – столь же радикальных, как те, которые нужны для перехода от теории плоской Земли к теории Земли-шара. Если вы не воспримете идею фундаментальных перемен, то и переосмысления никогда не произойдет. В любом случае это не произойдет за один день. Но мы должны поддерживать постоянное, непрерывное движение в правильном направлении. Каждый день должен приближать нас к состоянию, когда вся компания окажется в процессе улучшения качества всех систем и видов деятельности.

Мы говорим о глубоких, фундаментальных изменениях – столь же радикальных, как те, которые нужны для перехода от теории плоской Земли к теории Земли-шара.

Эти преобразования идут в виде так называемой цепной реакции. К чему приводит улучшение качества?

Улучшается производительность. Уменьшаются затраты. За счет чего? За счет меньшего количества ошибок, переделок, задержек и лучшего использования. Улучшается качество продукции – это конечный результат. Но улучшение качества продукции является следствием улучшения работы на всех этапах, начиная с этапа управления и заканчивая улучшением качества работы даже уборщицы. Если повышается производительность, вы занимаете свой сегмент рынка. Компания остается в деле. И чтобы было понятно каждому сотруднику, умножаются и сохраняются рабочие места. Это не ставится целью, но это является следствием преобразований компаний.

Все говорят, что японцы традиционно склоны к сотрудничеству, исторически, традиционно, но на самом деле это не совсем так. Тут обратная реакция. Почему идеи Деминга в Японии были с таким энтузиазмом приняты в то время? Тут актуальна поговорка, которую я слышал от кого-то из великих: «Бегство из ада сильнее мотивирует, чем прыжок на небеса». Япония была тогда на дне, стояла в разрухе, и после

сокрушительной войны, ядерной бомбардировки, неумелого руководства страной они подорвали силы жителей Страны восходящего солнца, и верхушка страны и крупные компании были заключены под стражу. И компаниям были нужны новые руководители. Нужно было новое руководство страны и новая философия, которая помогла бы им возродиться. Как раз идеи Деминга очень хорошо легли на ту среду, которая была в то время в Японии.

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.