

ЧЛЕН-КОРРЕСПОНДЕНТ РОССИЙСКОЙ
АКАДЕМИИ ЕСТЕСТВЕННЫХ НАУК,
КАНДИДАТ МЕДИЦИНСКИХ НАУК,
ПСИХОТЕРАПЕВТ МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЕСТРА

Автор
БЕСКОЛЕНОГО,
ОСНОВАТЕЛЯ
МЕЖДУНАРОДНОГО
ТРЕНИНГОВОГО
ЦЕНТРА
КРОССФИТ

Михаил
Литвак
7

ШАГОВ

К УСПЕХУ

ИСПЫТАННЫЕ СПОСОБЫ СТАТЬ МАСТЕРОМ СВОЕГО ДЕЛА
ПОКОРИ ВЕРШИНУ КАРЬЕРНОГО ОЛИМПА
НАЙДИ САМЫЙ КОРОТКИЙ ПУТЬ К БОГАТСТВУ

Михаил Ефимович Литвак
7 шагов к успеху
Серия «Принцип 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 загибается?	9
2-й шаг к успеху	10
Проигрыш в сражении – это еще не проигрыш в компании	10
Нацелься на победу – станешь лидером	13
3-й шаг к успеху	16
Вы не умеете говорить – вы просто слова произносите	16
14 экономических принципов Деминга, которые «зажгли» Японию	18
1. Необходимо постоянство цели чтобы боссы были в экстазе	20
2. Примите новую философию	23
3. Уничтожайте потребность в массовых проверках и инспекций как способе достижения качества прежде всего путем так называемого «встраивания» качества в продукцию	24
4. Нужно покончить с практикой закупок по самой низкой цене	25
5. Улучшайте каждый процесс	26
6. Надо ввести в практику подготовку и переподготовку кадров	27
7. Учредите лидерство	27
8. Изгоняйте страхи	29
9. Надо устранять барьеры, разъединяющие отделы и службы	29
10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов	30
11. Устраните произвольные количественные нормы и задания	31
12. Давайте сотрудникам возможность гордиться своей работой	32
13. Нужно учредить активную программу образования и поддержки самосовершенствования	32
14. Нужна вовлеченность высшего руководства в дело улучшения качества	33
Комментарии, советы и замечания Литвака по докладу о Деминге	34
Хочешь подняться по карьерной лестнице? Расскажи шефу анекдот и станцуй	38
Каждому руководителю надо создавать оазисы вокруг себя	40
Лекция об ораторском искусстве	43
Вариант 1	44
Вариант 2	44
Лекция о вреде курения	51
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Михаил Литвак

7 шагов к успеху

1-й шаг к успеху

Изучи политэкономия – 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 – прибавочная 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, промахнулись 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 рублей, 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 времена 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. Великолепно 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 Ситуациями. 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 система 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 нарабатывал 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, походи 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 великолепного 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 способствует 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 построите 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 компании. 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 проигрыш в сражении – это еще не проигрыш в компании. 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. Процентом 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 секунду 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 подлизываться. 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 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 дожил 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. Может, 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, ключ-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 обронуили свои ключи?

– Во-он там за углом здан-и-ия.

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

– 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 автократические 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 счастье 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 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. 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», «Мицубиши», «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 дешевыми 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 масштабированного 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 императором.

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.

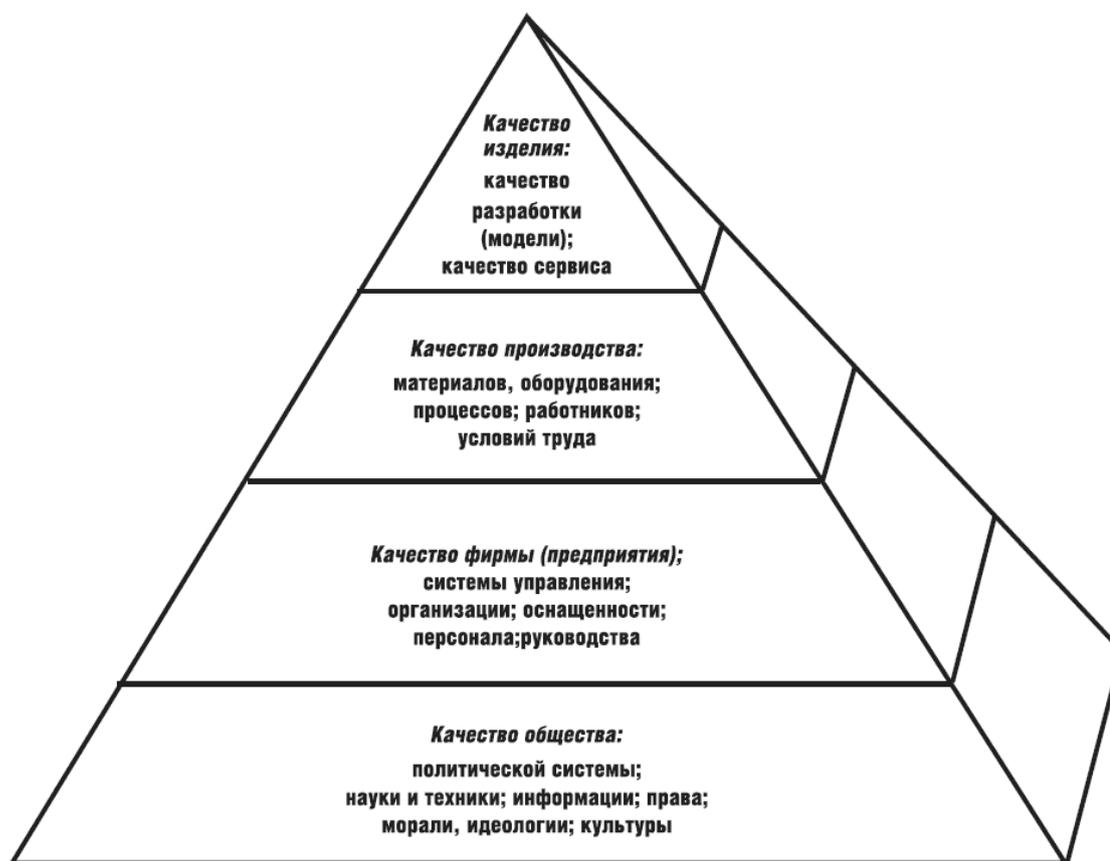
Каким образом это достигается? Путем распределения ресурсов таким образом, чтобы обеспечивались долговременные цели и потребности, а не только сиюминутная прибыльность. А также – достигать конкурентоспособности, сохранять предприятие и обеспечивать людей работой.

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 вершине 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 значимости 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 – общекомандной 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 самоощущения 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 решений? 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 могут 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 ужиться 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 услышал 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.

«Бегство из ада сильнее мотивирует, чем прыжок на небеса».

Как вы знаете, в Японии практически нет природных ресурсов. И самый ценный ресурс, который есть у японцев, – это люди. В общем-то, только развивая это ресурс, и можно двигаться. И Япония продемонстрировала свои революционные преобразования в экономике.

Кстати, Деминг понимал «качество» немного по-другому. Например, в советской России под качеством подразумевалось соответствие стандартам и техническим условиям, и было абсолютно неважно, сколько использовался этот товар и насколько удовлетворял потребности потребителя.

Один из принципов, который позволяет достичь качества работы, по Демингу, – это покончить с зависимостью от массового контроля. А в советские времена были отделы технического контроля: все продукты и товары подвергались жесткому контролю.

3. Уничтожайте потребность в массовых проверках и инспекций как способе достижения качества прежде всего путем так называемого «встраивания» качества в продукцию

Контроль качества должен быть на всех этапах управления и производства. Важен не только конечный продукт, но и качество, удовлетворенность продуктом на промежуточном этапе. Мы должны быть удовлетворены качеством сырья, которое к нам поступает. Мы не должны экономить на сырье, которое готовится одним цехом.

Деминг писал: «Требуйте статистических свидетельств «встроенного» качества как в процессе производства, так и при закупках».

Если вашей первой реакцией на данное требование Деминга была ироническая усмешка, это показывает, как далеки ваши стандарты качества от тех, на которых он настаивает и которые используют люди, откликнувшиеся на его призывы.

Мы настолько привыкли к низкому качеству поставок, услуг и работы систем, что идеи Деминга можно принять за объективное свойство реальности – такой, какая она есть и какой останется.

Однако очевидным результатом достижения высоких и устойчивых показателей качества будет то, что дорогой и неэффективный массовый контроль действительно становится ненужным. Почему? Поскольку возможность появления брака уничтожена в зародыше.

Снижение затрат будет достигнуто не только вследствие уменьшения потребности в контроле, но и гарантией работы с надежными взаимозаменяемыми однородными высококачественными материалами в процессах, с такими же характеристиками, не считая всего прочего, что становится возможным в этом случае. Просто подумайте, как ваш высококачественный, конкурентоспособный продукт или услуга скажутся на вашей репутации у ваших настоящих и будущих потребителей.

Это обращение к каждому сотруднику предприятия.

Важное отступление

О ЯПОНСКОМ ОБУЧЕНИИ

Я знаю, как у японцев поставлено образование. Человек 1 класс закончил не очень успешно. По окончании школы опомнился, но «дефекты» обучения не закрыл. А у японцев каждая оценка влияет на будущую стипендию и зарплату. Ты, будучи в первом классе, получил двойку, в институте тройку – и в итоге будешь получать меньше тех, кто учился на одни пятерки. И никакого блата и протекции там быть не может. Можно это сделать и у нас. Но менталитет не тот.

Так, мы все время говорим, что у нас образование самое лучшее. А я знаю преподавателя русского языка в одном иностранном вузе. Она летом подрабатывает – экскурсии с русскими проводит. Ее спросили: «А вы можете поставить оценку выше той, которую заслужил студент?» Отвечает: «Нет, он слишком много мне должен заплатить. Он мне должен заплатить столько, чтобы я могла на проценты жить, потому что больше меня никуда не примут на работу».

4. Нужно покончить с практикой закупок по самой низкой цене

«Покончите с практикой оценки и выбора поставщиков лишь на основе цены на их продукцию, – писал ученый. – Вместо этого наряду с ценой требуйте серьезных подтверждений качества продукта. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех из них, кто не смог статистически подтвердить его качество. Стремитесь к тому, чтобы каждый компонент поставлялся только от одного производителя, с которым у вас установились взаимные лояльность и доверие в результате долговременных отношений. Цель в этом случае – это минимизация общих, а не только первоначальных затрат. У отде-

лов комплектации и снабжения в таком случае появятся новые обязанности, которые они должны будут хорошенько изучить».

Этот пункт напрямую связан с предшествующими. Мы сможем покончить с потребностью во входном массовом контроле поставок, только если будем верить, что их производители придерживаются таких же высоких стандартов качества, что и мы. Это предполагает, что у нас установлены доверительные, рассчитанные на длительную перспективу отношения сотрудничества с ограниченным числом проверенных поставщиков, которые могут и хотят удовлетворять ваши потребности.

Выигрыш, которого можно достичь на основе таких взаимоотношений с надежным поставщиком, и, как следствие, повышение качества их продукции и услуг, в значительной степени превосходят экономию, получаемую при закупках по минимальной цене.

Выигрыш, которого можно достичь на основе таких взаимоотношений с надежным поставщиком, и, как следствие, повышение качества их продукции и услуг, в значительной степени превосходят экономию, получаемую при закупках по минимальной цене.

В любом случае, практика закупок по низким ценам принуждает поставщиков к тактике извлечения сиюминутной выгоды, не позволяет им проводить перспективную политику. Избыточные затраты, неизбежные вследствие этого в нашем собственном производстве (если мы покупаем дешевый некачественный товар), и возможные затраты, связанные с нашим производством у потребителей в результате использования дешевых, ненадежных комплектующих, по всей видимости, огромны и трудноопределимы.

В лучшем случае здесь можно ожидать существенного возрастания объема переделок, задержек, неритмичности в выпуске продукции. В худшем случае плохой материал может проскользнуть через производственный процесс, а потом всплыть у потребителя. А если потребитель пострадает, будьте уверены, что он, скорее всего, заставит страдать и вас. И будет абсолютно прав.

5. Улучшайте каждый процесс

«Сегодня и всегда непрерывно улучшайте все процессы планирования, производства и оказания услуг, – требовал Деминг. – Выискивайте проблемы, чтобы совершенствовать все виды деятельности и функции в компании, повышать качество и производительность и таким образом постоянно уменьшать издержки. Непрерывное улучшение системы, включающей в себя разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и улучшение работы оборудования, методов управления и организации, подготовку и переподготовку кадров, есть первейшая обязанность менеджмента».

В настоящее время мы видим слишком много руководителей, склонных верить в лучшее будущее и пускающих дело на самотек. Они закрывают глаза на потенциальные проблемы и уделяют им внимание только тогда, когда становится очевидной их серьезность, в результате чего возможно нанесение существенного ущерба организации.

Гораздо лучше отыскать их как можно раньше и уничтожить в самом зародыше, прежде чем они смогут создать реальные трудности. В этом и заключается основное различие между интеллектуальным или гуманистическим направлением, ориентированным на качество, и кризисным стилями менеджмента.

В проблемах заключается возможность для улучшения, и если вы не отыщете проблем, то будьте уверены: проблемы сами отыщут вас.

Никогда не успокаивайтесь на том, что вам удалось решить некоторые проблемы и добиться соответствующего улучшения. Знайте, что всегда возможны и дальнейшие улучшения, но это достигается лишь тогда, когда выявляются и решаются другие имеющиеся проблемы.

Под проблемами мы понимаем наличие как особых (конкретных), так и общих причин изменчивости. Мы должны стремиться сделать нестабильный процесс стабильным, а стабильный, но неэффективный процесс – эффективным, а потом – еще более эффективным. В проблемах заключается возможность для улучшения, и если вы не отыщете проблем, то будьте уверены: проблемы сами отыщут вас.

6. Надо ввести в практику подготовку и переподготовку кадров

Он ввел четкое понятие обучения: это приобретение каких-то научных технологий, конкретных методик. А образование – это формирование мировоззрения. Какое же мировоззрение прививал Деминг? Постоянное совершенствование. В первую очередь это совершенствование личности, а через это – совершенствование всего предприятия.

«Введите в практику современные подходы к подготовке и переподготовке для всех сотрудников, включая руководителей и управляющих, с тем, чтобы лучше использовать возможности каждого из них, – писал ученый. – Чтобы поспевать за изменениями в материалах, методах, конструкциях изделий, оборудовании, технологии, функциях и методах обслуживания, постоянно требуются новые навыки и умения».

Как может кто-либо из персонала или руководства правильно выполнять свою работу, если он не знает, в чем она заключается? В этом и заключается вопрос обучения. Обучение должно быть такой же частью рабочего процесса, как и собственно производство. Укоренение и распространение улучшений есть результат обучения.

Какое же мировоззрение прививал Деминг? Постоянное совершенствование. В первую очередь это совершенствование личности, а через это – совершенствование всего предприятия.

Однако многие недалёковидные менеджеры рассматривают обучение как непродуктивные инвестиции. В результате, если финансовые трудности заставляют затянуть пояс потуже, затраты на обучение сокращают в первую очередь. Какая ошибка! Только подумайте, насколько стоимость обучения работника незначительна по сравнению с общими затратами на его содержание в течение многих месяцев и лет его работы в компании.

Эта величина совершенно ничтожна по сравнению с потенциальными выгодами компании от того, что данный сотрудник понимает свою работу, знает, как выполнить ее правильно, следовательно, с наилучшей выгодой для компании.

Причем сюда не включены трудноучитываемые выгоды, которые компания имеет от того, что ее сотрудники получают от правильно выполненной и качественной работы – удовлетворение и удовольствие, и поэтому стремятся улучшить ее.

7. Учредите лидерство

«Задавшись целью помочь сотрудникам выполнять работу как можно лучше, введите в практику лидерство, – утверждал Деминг. – Руководители всех уровней должны отвечать не за голые цифры, а за качество, улучшение которого автоматически приводит к повышению производительности. Руководители и управляющие должны обеспечить принятие немед-

ленных мер при получении сигналов о появившихся дефектах, неисправном или разлаженном оборудовании, плохих инструментах, нечетких рабочих инструкциях и других факторах, наносящих ущерб качеству».

Управляющие и мастера на что тратят свое время? На жесткий контроль подчиненных, прикрикивая и нажимая на них, с тем чтобы они работали хорошо или выполняли запланированную норму.

Это свидетельствует о низких стандартах качества на данном участке производства. Менеджмент будет сам себя вводить в заблуждение, полагая, что недобросовестное отношение рабочих к делу – это причина низкого качества.

Такое заблуждение служит для руководителей одним из самых существенных препятствий при усвоении элементарных начал философии Деминга. Они просто не могут ни представить себе, ни поверить в существование производства, где сотрудники вовлечены в процесс постоянных улучшений, они привержены ему, и при этом их не нужно ни поощрять, ни подгонять.

Надо создать такую среду, в которой люди будут действительно заинтересованы в своей работе, а менеджеры помогут хорошо ее выполнять.

Надо создать такую среду, в которой люди будут действительно заинтересованы в своей работе, а менеджеры помогут хорошо ее выполнять. Таким образом, происходит взаимодополнение: заинтересованные сотрудники стремятся выполнить работу качественно и принимают соответствующую помощь и советы руководителей. И наоборот: если они получили возможность для хорошей работы, то их интерес возрастает. Таким образом, цикл будет непрерывным. Заинтересованность руководства в качестве приводит к заинтересованности сотрудников, а сотрудники лучше работают.

Однако слишком часто мы видим противоположное, и образуется порочный круг: условия принуждают человека выполнять свое дело плохо, и тогда он теряет интерес к работе, что приводит к еще более низкому качеству ее выполнения.

Важное отступление

ПРО МОЗГ

Все наши беды – в наших предрассудках. У нас часто мозг знает что напоминает? Авгиевы конюшни. Напомню еще раз про Авгиевы конюшни. Это один из подвигов Геракла. Не убирал Авгий свои конюшни, и там навоз аж в камни превратился, и лошадям там уже тесно стало. И никто эти конюшни не мог очистить. А Геракл знаете что сделал? Он одну стенку проломил, другую и пустил в конюшни речку. И речная вода все вымыла. Так вот у нас есть мысли, а есть навоз. Этот навоз надо выкинуть. «Навоз» – это устаревшее представление, которое управляет нашим поведением. И мы теряем автономию, подчиняемся этим предрассудкам. А навоз – это следование праздникам, сословные, национальные, возрастные, половые предрассудки. И человек тратит свою энергию и мысль на этот «навоз».

8. Изгоняйте страхи

Ученый говорил: «Поощряйте эффективные двухсторонние связи и используйте другие средства для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации с тем, чтобы каждый мог работать более эффективно и продуктивно на благо компании... Новаторство – исключительно удел свободы. Новые идеи порождают люди, которые никому ничего не должны и отчитываются только перед самими собой».

Может ли человек, испытывающий страх перед своим начальством, сотрудничать с ним? Нет!

Лучшее, чего можно ожидать в таких обстоятельствах, – обиженная покорность, то есть как раз то, чего и желает руководитель. Приведет ли подобное положение вещей к хорошим результатам? Истинное сотрудничество позволяет достигнуть намного большего, чем разрозненные индивидуальные усилия.

Что стремятся делать те, кто работает в компании, испытывая страх? Они стараются ускользнуть из поля зрения тех, кого они боятся.

Но это взаимодействие не станет эффективным, если не культивировать в компании взаимное доверие, уверенность и уважение. Что стремятся делать те, кто работает в компании, испытывая страх? Они стараются ускользнуть из поля зрения тех, кого они боятся.

А как можно ожидать отдачи, соответствующей потенциальным возможностям, от людей, чье основное желание – просто не быть замеченным?

9. Надо устранять барьеры, разъединяющие отделы и службы

Не менее важно разрушить барьеры между людьми и их непосредственными начальниками, между управленческим звеном и средним уровнем руководства, между средним и высшим звеньями руководства, а также между высшим звеном и президентом компании.

В душливом климате страхов высшее руководство теряет контакт с реальностью. Руководителям начнут представлять то, что они желали бы услышать, а плохие новости будут убраны, задержаны, разбавлены и смягчены. Ошибки и погрешности станут скрывать с большой энергией и выдумкой, которые можно было бы использовать для чего? Для пользы дела. Таким образом, страхи серьезно подорвут способности организации к обучению и улучшениям.

Деминг предлагал разрушить барьеры: «Разрушайте барьеры между подразделениями, службами и отделениями. Люди из различных функциональных подразделений – исследователи, разработчики, производственники, представители коммерческих и административных служб – должны работать в командах (бригадах), с тем чтобы устранять проблемы, которые могут возникнуть с продукцией или услугами».

В душливом климате страхов высшее руководство теряет контакт с реальностью. Руководителям начнут представлять то, что они желали бы услышать, а плохие новости будут убраны, задержаны, разбавлены и смягчены.

Большое значение Деминг придавал работе команды. Командная работа – это работа от всего сердца. Если она есть, она дает много как делу, так и всему в целом. В семье, в спорте, в социальной сфере. Я не верю, что успех футбольной команды определяется суммой инди-

видуальных усилий ее членов. Конечно, сумма – эта часть формулы, но группа талантливых индивидуальностей часто оказывается превзойденной командой игроков, для которых эта сумма гораздо меньше.

Деминг всю жизнь получал удовольствие от музыки, поэтому не удивительно, что он всю жизнь приводит ту же параллель с оркестром. Музыканты собраны в оркестр не для того, чтобы выполнять сольные партии, как примадонны, а стремятся быть услышанными зрителями, они в оркестре для того, чтобы поддерживать друг друга. И обычно это не лучшие музыканты страны. В самом деле, бывали случаи, что на празднества и памятные события собирались известные артисты, которые играли вместе. Результат всегда был интересным, но не обязательно приятным для слуха. На практике часто принцип «Все – одна команда» губится из-за применения многих порочных методов управления, таких как управление по целям, ежегодная аттестация и использование количественных показателей и целей. Все эти методы провоцируют конкуренцию и конфликты между людьми и порой целыми отделами – вместо того, чтобы поощрять их работу и работать совместно на общую пользу.

Музыканты собраны в оркестр не для того, чтобы выполнять сольные партии, как примадонны, а стремятся быть услышанными зрителями. Они в оркестре для того, чтобы поддерживать друг друга.

Деминг говорил: «Большинство компаний организовано по функциональному принципу, но должны работать в режиме межфункционального взаимодействия. Различные структуры организации имеют собственные интересы, традиции, ценности, своих «священных коров», а зачастую даже собственный жаргон. Поэтому они могут ощущать потребность борьбы со своими коллегами из других структур организации, если их интересы, как им кажется, ущемляют. Если уж сотрудникам так нужно за что-то бороться, то пусть лучше ведут борьбу за конкурентоспособность и выживание компании, а не просто враждуют друг с другом. Надо сказать, что нередко различия интересов – кажущиеся, а не реальные. И порой самые незначительные изменения в работе одного отдела могут весьма положительно сказаться на работе других, а это в свою очередь вызовет желание оказать встречную услугу. Но все это может состояться только в том случае, если заинтересованные службы и отделы получают реальное представление о трудностях другого подразделения и если общая организационная среда компании стимулирует сотрудничество, а не генерирует внутренние конфликты».

Для объяснения друг другу своих задач и проблем, а также путей их решения полезен общий язык элементарных статистических методов и контрольных карт. Также это операционная составляющая.

10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов

«Откажитесь от использования плакатов, лозунгов и призывов, требующих от сотрудников бездефектной работы, нового уровня производительности и т. п., но ничего не сообщающих о методах достижения этих целей», – призывал Деминг. А так любили делать у нас, в нашем производстве в советские времена. «Такие призывы вызывают лишь враждебное отношение; основная масса проблем низкого качества и производительности связана с системой, и поэтому их решения находятся за пределами возможностей рядовых сотрудников».

«Делай все правильно с первого раза!», «Нуль дефектов – наша цель!», «Увеличение производства на 100 %!» – эти и бесчисленное множество других призывов предполагают, что менеджер верит в то, что рабочие действительно могут все это сделать.

Данное предположение с негодованием и горечью отвергается теми людьми, которые каждодневно вынуждены иметь дело с результатами чьей-то некомпетентной работы. Как может кто-либо выполнить что-то хорошо с первого раза, если ему не будут предоставлены ни время, ни соответствующие материалы, ни оборудование, которые сделают возможным произвести качественную продукцию? Как он сможет производить бездефектную продукцию, если то, что ему дают для работы, уже содержит дефекты и погрешности?

В результате получается, что уже и без того низкая удовлетворенность работой падает еще ниже. А каков будет результат от призыва сотрудников произвести большее количество чего-либо, когда они прекрасно знают, что при существующих ущербных условиях качество производимого ими продукта понизится еще значительно, несмотря на все старания предотвратить это?

Как может кто-либо выполнить что-то хорошо с первого раза, если ему не будут предоставлены ни время, ни соответствующие материалы, ни оборудование, которые сделают возможным произвести качественную продукцию?

Обращайтесь с разумными призывами, а главное, обеспечивайте всем необходимым для их выполнения – и вы получите больше того, на что рассчитывали. Иначе все эти призывы приводят к окончательной деморализации работников.

11. Устраните произвольные количественные нормы и задания

«Устраните порядок работы, который предполагает установление произвольных норм и квот для сотрудников и количественных заданий – для руководителей, – писал Деминг. – Замените их поддержкой и лидерством вышестоящих руководителей, чтобы постоянно достигать улучшений в качестве и производительности. Рабочие стандарты, нормы, стимулирующая оплата и сдельная работа – все это демонстрация неспособности менеджмента понять и правильно организовать работу. Потери должны быть ужасными».

Если упрощенные, навязанные свыше цели ставятся для того, чтобы двигать компанию вперед, то их выполнение становится более важным, чем удовлетворение потребителя, не говоря уже о том, чтобы доставить ему наслаждение. Такие цели никогда не будут правильными, за исключением, может быть, очень редких случаев.

Если цель ниже реальных возможностей системы, автоматической реакцией сотрудников будет снижение темпа работы, как только эта цель будет достигнута. Да и в самом деле, зачем стараться? Если же цель не обоснована или недостижима, она, скорее всего, не будет достигнута, что вызовет критику, потерю премий, разочарование – и все это без какой-либо вины со стороны сотрудников.

Возможно, она и будет достигнута за счет срезания углов, снижения стандартов качества и пренебрежения к требованиям безопасности и т. д. Таким образом, заданная цель будет достигнута ценой чего? Снижения качества со всеми многочисленными последствиями, которые проявятся на последующих этапах производственного процесса или что еще хуже – у кого? У потребителя. В любом случае вера людей в способность своих руководителей вести дела грамотно вполне оправданно уменьшится.

Рабочие стандарты, нормы, стимулирующие сдельность работы, – все это демонстрация неспособности менеджмента понять и правильно организовать работу. Потери должны быть ужасными.

Рабочие стандарты, нормы, стимулирующие сдельность работы, – все это демонстрация неспособности менеджмента понять и правильно организовать работу. Потери должны быть ужасными. Премирование за достижения ведет к результатам, противоположным ожиданиям. И все впустую. Руководители, заинтересованные в росте дивидендов, предпримут решительные шаги для исключения рабочих стандартов или норм сдельной работы труда и заменят это разумным управлением, следуя принципам и приемам из работ Деминга, они сломают барьеры, мешающие производственным рабочим гордиться результатом своего труда.

12. Давайте сотрудникам возможность гордиться своей работой

«Устраните барьеры, которые обкладывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться качеством своего труда, – убеждал ученый. – Это предполагает, помимо всего прочего, отказ от ежегодных аттестаций (оценивания результативности) и методов управления по краткосрочным целям. И снова обязанности менеджеров, контролеров, мастеров должны быть перенесены с достижения чисто количественных показателей на качество».

Как может рабочий гордиться тем, что он делает, если из-за низкого качества материалов, плохих инструментов и необоснованных норм выпуска он принужден производить низкопробную продукцию? Как может он быть удовлетворен работой, если сознает бесполезность обсуждения со своим начальством путей улучшения?

Именно поэтому рабочий без всякого энтузиазма тащится по наезженной колее, хотя наверняка знает, что этот путь не самый правильный. Как может менеджер гордиться тем, чем занимается, если результатом его деятельности станут снижение качества и разочарование рабочих? Как может он гордиться тем, что делает, если не имеет ни времени, ни поддержки для улучшения морального состояния подчиненных, их производительности, улучшений в процессах и методах для повышения качества?

Как может рабочий гордиться тем, что он делает, если из-за низкого качества материалов, плохих инструментов и необоснованных норм выпуска он принужден производить низкопробную продукцию?

Значимость того, что производит сотрудник любого ранга, будет неизмеримо выше, если он сможет гордиться своей работой, по сравнению с тем, когда он просто отработывает положенное время.

И что может сделать система аттестации работников для того, чтобы достичь такого положения? Ничего, как говорил Деминг, только вред.

13. Нужно учредить активную программу образования и поддержки самосовершенствования

Поощряя стремление к образованию, он предлагал учредить активную программу образования и поддержки самосовершенствования для всех сотрудников: «Организации нужны не просто люди, ей нужны сотрудники, совершенствующиеся благодаря образованию. Знания – это источник успешного продвижения в достижении конкурентоспособности».

Разностороннее образование – это значимый вклад в будущее. В современном мире все меняется очень быстро, и, естественно, изменения ради самих изменений бессмысленны.

Но без осознания потребности в переменах и понимания потенциальных выгод, которые они могут принести, как можем мы или компания воспользоваться этими выгодами и достичь эффективной работы? Как могут происходить улучшения без изменений? И могут ли быть изменения без знаний и без образования, нужного для их осуществления?

Последнее добавление Деминга к данному пункту – самосовершенствование. Это его новый призыв, столь же (если не более) значимый, как и те, которые были выдвинуты им много лет назад и которые требуют единственного источника поставки или устранения массового контроля.

Вы только представьте себе добавочный потенциал тех работников, которые активно, без принуждения, указаний, денежных вознаграждений стараются улучшить свое образование и при этом, быть может, даже за счет существенных личных затрат.

14. Нужна вовлеченность высшего руководства в дело улучшения качества

«Четко определите непоколебимую приверженность высшего руководства к постоянному улучшению качества и производительности и его обязательство претворять в жизнь все рассмотренные выше принципы, – писал далее Деминг. – Однако искреннего декларирования высшим руководством своей приверженности качеству и производительности мало. Эти люди должны к тому же точно знать, чему они привержены, то есть что они должны делать».

Он предлагал создать в высшем руководстве структуру, которая будет каждодневно давать импульс для продвижения к рассмотренным выше тринадцати принципам, и действовать, чтобы осуществить преобразования. Поддержки здесь недостаточно, нужны конкретные действия.

Без веры, понимания и действий высшего руководства прогресс окажется нерегулярным и в лучшем случае временным. Высшие руководители должны возглавлять и энергично вести за собой всю организацию в направлении улучшения качества каждого вида деятельности и обеспечивать требуемую поддержку, обучение и выделение средств для образования сотрудников.

Без веры, понимания и действий высшего руководства прогресс окажется спорадическим и в лучшем случае временным.

В собственной практике высшее руководство должно следовать тем же принципам, которые оно проповедует. В частности, руководители должны согласиться с тем, что они также должны многому научиться и быть готовыми к обучению.

Например, какой смысл в обучении всех сотрудников, начиная с менеджеров среднего звена и ниже, статистическим методам, если высшее руководство их не знает и, скорее всего, не поймет отчетов, результатов анализа и рекомендаций, проистекающих из этих принципов?

Гораздо более важным представляется использование этих методов высшими руководителями применительно к их собственным данным. Конечно, руководители – очень занятые люди, но именно поэтому так важно учредить среди них определенную и постоянно действующую структуру с единственной целью – поддерживать и облегчать непрерывный прогресс в новом направлении. Это тяжелая работа, и приверженность и вера сейчас нужны как никогда. Но потенциальные выгоды для вас и вашей компании огромны.

Такой общетеоретический цикл. Не совсем легкий.

Комментарии, советы и замечания Литвака по докладу о Деминге

– Владимир, доклад неплох, но ты не смог увлечь всех. Почему? В докладе много пунктов. 14 сразу – это много. Больше трех нельзя. Попробуй в следующий раз 14 пунктов объединить в 3 главных, которые будут объединять все пункты. Тогда это будет доходчиво. Когда пунктов больше трех, то обычно логика теряется. Много пунктов не усвоится.

Я помню, нам в институте перечисляли 10 форм бреда. И попробуй их выучить. А мы сократили до трех: бред преследования, бред величия, бред самоуничтожения. А потом бред преследования опять делили и т. д. Тогда сразу стало легко запоминать.

У Деминга, конечно, интересные идеи, но, по-видимому, он логики не знал, не смог изложить свою теорию понятно. Следовательно, японцам было некуда деваться... Они поняли, а до остальных он не достучался.

Крайне важно! 14 пунктов, изложенных в докладе, не будут слушать. Слушать будут не больше трех пунктов.

Самое ценное в моих книгах – хорошо построенное оглавление. Например, в книге «Психологическое айкидо» выстроены общие принципы психологической борьбы. Там я объясняю, что такое психологическая амортизация. И даю три варианта. «Пристройка сверху», когда на тебя наезжают, ты – дурак и я – дурак. Второй вариант – обращение снизу, предательство и лесть. Например: «Какой вы хороший врач!», «Да, я – хороший врач». И третье – приглашение к сотрудничеству.

Также есть деление по времени – «амортизация» сиюминутная, оставленная, профилактическая. Тоже три. Дальше идет частная амортизация – на службе, в общественной жизни и в личной семейной жизни. Дальше идет приложение – «амортизационные письма»: как вернуть мужа, как вернуть жену...

В таком случае запоминаются все пункты. Причем все они очень важны. И даже мне, изощренному, было тяжело слушать. Все пункты важны, но как они друг с другом связаны? Тоже непонятно. Но я для себя что-то извлек. Философия помогает. Раз это везде хорошо, то и в моем деле хорошо. Я и сам неосознанно идеи Деминга использую. Понятно, что мы должны начинать с воспитания, и воспитывать нужно на каждом этапе, чтобы потом было не нужно переделывать. Потому что если ты не переделаешь, недоделанный человек будет до конца не доделанным. И я вам предлагаю мою классификацию: человек состоявшийся, дальше недочеловек и третий – невротик. И вы сразу себя легко куда-то денете. Вы себя все время развиваете.

Если вы поняли, что вы – невротик, вы выходите из невротического состояния, вы начинаете себя развивать. Мы придерживаемся идеи непрерывного развития.

Конечно, замечательная идея Деминга, что все на каждом этапе должно быть сделано качественно. Почему? Если тебе сырье привозят некачественное, то как ты сможешь сделать качественный продукт? Например, я работаю на факультете усовершенствования врачей. Я сравниваю это с ложками. Кто-то делает чурки, кто-то из чурки делает ложки, кто-то их красит, а я наносю рисунок. И когда мне привозят чурку, и я могу превратить чурку в ложку, но я тогда не смогу нанести рисунок. И эта ерунда у нас с самой школы.

Важное отступление

О МИРОВОЗЗРЕНИИ

Немного философии. У каждого есть свое мировоззрение, вы можете его не осознавать, но оно есть.

Большинство людей живут по системе субъективного индивидуализма, они смотрят на мир и думают, что он действительно такой есть, каким они его видят. А он на самом деле совсем другой. Расчеты надо делать не по тому, что ты видишь и что ты чувствуешь, а по тому, что тебе говорит разум. Когда вы смотрите на Солнце, что вы видите? Что оно крутится вокруг Земли. Правильно? На востоке всходит, на западе заходит.

Можно делать какие-то серьезные расчеты на этом факте? Нет. Расчеты надо строить на том факте, что Земля крутится вокруг Солнца и вокруг собственной оси. Верно?

То, что вы видите вокруг себя – этот кусок мира, который нужно обязательно переработать при помощи функции мышления.

И заботьтесь о своей душе. Иисус Христос сказал, что нужно искать в первую очередь Царство Небесное, а остальное приложится. А Душа – это наше мышление. А как развивать мышление? Очень просто. Надо постараться стать профессионалом экстра-класса. Профессионал экстра-класса отражает истину. Не имеет значение, в какой области достигать профессионализм: хоть слесарь, хоть автослесарь, хоть продавец. Если ты профессионал, на работу профессионала можно заглядеться, и профессионал всегда может дойти до самой вершины. Даже проститутка может сказать: да, я шлюха, я просто шлюха. Это тоже способ подняться на вершину экстра-класса.

И еще главное: не каким ты был, а каким стал.

Согласен, что люди должны работать одной командой, чтобы добиться высоких результатов. Ведь все люди имеют равные возможности. У всех организм устроен одинаковым образом. Так, например, 20 млрд. только клеток работает в головном мозге, и они должны работать только на своем месте и выполнять только свои обязанности. Это я образно выражаюсь, чтобы было понятнее. Как вы думаете, клетка, которая формирует на пятке пяточную мозоль, что должна делать? Формировать пяточную мозоль. А клетка на роговице должна что делать? Формировать клетку роговицы. Так устроено в природе. И такое устройство должно работать и на производстве.

Ну, представьте себе, что клетка, которая формирует мозоль, скажет: «А что? Я тоже могу делать сложную работу. Я начну делать роговицу». И на пятке у нас будет роговица глаза – самый чувствительный орган. Мы не сможем ходить. А клетка, которая формирует роговицу, скажет: «Я не хочу делать эту сложную работу, я буду делать мозоль». И у нас образуются бельмо.

Дружный коллектив создать возможно. В принципе, у нас на семинарах получается это худо-бедно: когда нет противоречий, когда все сотрудничают и никто никого не подсиживает, более того, помогают друг другу.

Можно это сделать. Но лучше всего создавать «командный разум», начиная с первого класса. Вот молодой человек закончил школу и приходит к нам в институт. А он недоде-

ланый. По программе, придя к нам в институт, он должен уметь усвоить высшую математику, анатомию, биологию, а он «плавает» по всем предметам... И так его терпят «бракованным» до самого выпуска из института, а потом еще как минимум лет шесть с ним надо еще возиться, чтобы из него получился человек, иногда получается.

Деминг великолепно доказывает, что везде должен быть энтузиазм и понимание того, что делаешь, какая твоя роль в общем деле. Каждый должен знать, где он находится и что он делает. Понимать не только свою деятельность, но и понимать, как устроена вся система.

Надо ставить у власти богатых, потому что им не надо воровать. Один из бывших мэров Нью-Йорка, миллиардер, сам положил себе оклад – 1 доллар в месяц. Поэтому, чтобы уничтожить коррупцию, надо верхушку убирать. И народ это знает – рыба гниет с головы.

Вообще, все идеи Деминга великолепные.

На чем можно «выехать»? На самоконтроле. Если, к примеру, человек заканчивает институт, то от диплома ему трудно отказать. А его ставят на место, где он не может выполнять не то что работу врача, но и работу медсестры\медбрата толком не может выполнять...

И про аттестации Деминг правильно рассуждал. Мы однажды постарались навести порядок у нас в институте и узнать, кто и что знает. Меня удивило: у человека, у которого была высшая категория уже лет десять, надо диплом отбирать. А позже пришел у нас еще раз переаттестовываться – и все нормально. Так что аттестация мало что дает.

В другой раз еще раз решили навести порядок. У нас есть специализация четыре месяца, усовершенствование, аттестация. Человек приходит к нам на месячный цикл, где он должен услышать ответы на актуальные вопросы современной психотерапии. Начинаем с последних новинок. А к нам присылают «специалиста», который вообще не знает, что такое психиатрия. И мы, вместо того чтобы рассказывать ему о научных новшествах, проходим институтские азы... А у этих «спецов» написано в путевках: стаж 5 лет, стаж 10 лет, врачи 1-й категории...

Как мы наводили порядок? Мы решили «почистить» психиатрию от трех человек, профессионализм которых вызывал сомнение. Они в деканате «прошли» аттестацию и получили право на научную деятельность, но мы их решили проконтролировать.

И как вы думаете, кем оказались эти люди? Один – ставленник заместителя горздрава отдела. Второй оказался сыном какого-то крупного партийного работника. Третьему помог получить теплое местечко тоже большой начальник.

У нас ничего не вышло. А в Японии с коррупцией боролись на уровне государства.

Важное отступление

О ЛЮБВИ, ВОЙНЕ И ПЬЯНСТВЕ

Поскольку я тихо помешанный склеротик и психиатр, мне всегда говорят, что я высказываю сумасшедшие идеи. В Думе я однажды сказал: научите людей сексом заниматься – войны не будет. Я правду сказал. Счастливый человек воевать не хочет. Ему это не надо. И то же самое можно сказать по поводу идей Деминга: в рамках одного учреждения, одной системы, одной организации можно сделать так, чтобы люди не соперничали друг с другом и давали качественный результат. Для этого тоже нужно воспитать любовь и уважение друг к другу. Кстати, это помогает и бороться с

пьянством. На одном заводе в нескольких бригадах очень сильно пили. Когда же мы начали там проводить свои психологические занятия, пить перестали, причем без всякого контроля. Причина – мы интересно вели занятия, с нами было увлекательно, и людям стало не до питья. Если же появлялся пьяница в нашем коллективе, то мы его сразу же выбраковывали. Такой принцип помогает уничтожить пьянку в любых рабочих коллективах.

Кстати, у нас в России коррупции при царях не было в высших слоях, только в низших – губернаторы, вице-губернаторы... И понятно почему – они и так были богаты. Вывод: надо ставить у власти богатых, потому что им не надо воровать. Один из бывших мэров Нью-Йорка, миллиардер, сам себе положил оклад – 1 доллар в месяц. Поэтому чтобы уничтожить коррупцию, надо верхушку убирать. И народ это знает – рыба гниет с головы. Правда, в России это знание ни к чему не приводит. Все равно делается как делается. Но у себя вы можете так сделать – в своей семье, на производстве. И даже в школе.

О финансовых показателях. Есть подтверждение, что за 4 года внедрения идей Деминга прибыль компании увеличивается ровно в количество годовых оборотов на сегодняшний день. К примеру, если годовой оборот фирмы на сегодня 1 млн, то через 4 года – это ваша чистая прибыль.

Хочешь подняться по карьерной лестнице? Расскажи шефу анекдот и станцуй

Важное отступление

О СПОКОЙСТВИИ

Необходимо, чтобы на душе было спокойно. Объясню, почему. Дело в том, что у нас есть два процесса питания: ассимиляция и диссимиляция. Ассимиляция – это процесс накопления материала, диссимиляция – это процесс разрушения. В общем, когда мы едим, там идет переваривание, создаются какие-то новые ткани – это ассимиляция. А старые ткани разрушаются – это диссимиляция. То же самое происходит и у нас на душе. Когда у человека на душе спокойно, тогда у него дела как идут, так и идут. Если у человека на душе неспокойно, если он охвачен тревогой – самой страшной эмоцией, когда даже двигаться не можешь, когда внезапно худеешь или толстеешь, поскольку интенсивность обменных процессов замедляется. И вот в этот период процесс ассимиляции более силен, чем диссимиляции. А если у человека генетически процесс более сильный, значит, идет процесс диссимиляции, тогда чем больше человек ест, тем больше худеет. Про таких говорят: не в коня корм.

Если же один влиятельный человек откажется от тебя, дурака, значит, пойдешь к следующему, потом – к третьему. Не огорчайся – так ты приобретешь опыт.

Какие услуги им предлагать? Выбери, что тебе нужно, с кем ты хочешь завести реальные отношения. Потом познакомься с несколькими людьми, которые примерно делают то же, но хуже, на них потренируйся, чтоб потом уже предлагать более качественные услуги или товар.

Я знал одного человека, который вообще ничего не умел делать, но его принимали в престижные фирмы. Почему? Увидели, что в нем есть будущее. Он серьезный такой... Правда, я думаю, что серьезностью ничего не добьешься. Моя любимая фраза Эрнеста Хемингуэя: «Человек – единственное животное, которое умеет смеяться, хотя как раз у него для этого меньше всего поводов». Человек с серьезным видом напоминает мне ракету, которая летит по какому-то заданному направлению, к какой-то цели... Летит мимо всех, никого не замечает, ну и другим не очень интересно за ней наблюдать... Ушла к цели и ушла.

Поэтому учитесь шутить и рассказывать анекдоты. Увидите – оценят! Этому есть анатомическое обоснование: центр интеллекта и центр юмора находятся в мозге в одном месте. То есть ваш будущий работодатель поймет, что ты умный, не дурак.

Я вас призываю: научитесь рассказывать анекдоты. Это понравится вашим работодателям. Почему? Этому есть анатомическое обоснование: центр интеллекта и центр юмора находятся в мозге в одном месте.

Давно известный житейский закон гласит: вещи не бывают ни плохими, ни хорошими. Плохими или хорошими они становятся в нашей оценке. Поэтому надо посмотреть на ситу-

ацию и найти в ней хорошее. Надо работать с самим собой: объект испытания всегда под рукой. Потом идешь, проверяешь, ищешь ошибку, исправляешь, в конце концов добиваешься своего к третьему-четвертому разу, а раньше я говорил, что к десятому, и в итоге приходишь к успеху.

Но я знаю, что когда ты каждый раз анализируешь свой промах с точки зрения «не какие они плохие», а наоборот – «какой ты неумелый», шеф увидит, что я плохой, и сильно накажет – это неправильно! Нельзя плохо о себе отзываться. Иначе наступит депрессия, жить не захочется.

Но если вы даже ничего не умеете, можно научиться тому, чтобы внушать себе: я не плохой, я хороший. Правда, вашу совесть это вранье «пробьет» только на 3–4 раза. А вот когда ты на самом деле начнешь выполнять законы Вселенной, то ты начинаешь видеть мир несколько иначе. Просто ты этого не видел, не замечал – заметил только с моей помощью. Но потом уже и сам начнешь действовать.

И помните: вы должны иметь высокую психологическую подготовку: понимать, что когда я вас критикую, я вас люблю.

Каждому руководителю надо создавать оазисы вокруг себя

Я знаю, что надо делать каждому руководителю: создавать оазисы вокруг себя. Конечно, многие не поверят в то, что это возможно. Более того, скажут: «Да, это очень интересно, но в наших условиях это не пройдет». Пройдет. Ведь идеи Деминга, идеи, которые прорабатываем мы на наших семинарах, можно как-то гештальт-модифицировать и быть готовым на какие-то потери.

Вот японцы молодцы: все идеи Деминга приняли, у них даже гештальт-терапия широко распространена. А у нас даже термина-то такого не знают. А ведь это очень полезная вещь.

Термин «гештальт» произошел от немецкого слова «gestalt», что в переводе означает «фигура» или «форма». И, по сути, означает целостный образ определенной ситуации. Главная цель терапии – достигнуть целостности личности, сделать жизнь наполненной и осмысленной, улучшить контакт с окружающим миром и людьми. То есть гештальт-терапия утверждает: человек и все, что находится вокруг него, являются единым целым. И это очень помогает выстраивать правильные отношения в коллективе. В Японии на всех заводах и фабриках написано: «Кадры решают все». И их руководители внимательно смотрят, в каком настроении приходят люди на работу. И если начальник видит, что его подчиненный немножко не в себе, то предлагает: «Иди и отдохни». Они заботятся о всей системе. Вообще, интересная в Японии система. Известен случай, когда в одном из японских городов американцы строили предприятие и искали рабочих среди японцев, предлагая зарплату в 5 раз больше. Но японцы не соглашались и не уходили со своей работы ради больших заработков. Почему? Потому что в Японии система пожизненного найма, и человек знает, что если он находится в системе, то его в беде не оставят.

Можно ли у нас так заботиться о сотрудниках? Да. Следите за человеком, если он вышел на пенсию. Помогите, поддержите, если он просит. Заболел сотрудник? Устройте его в клинику. Для чего это надо делать? Для тех, кто работает. Чтобы они знали, что их не бросят на произвол судьбы после многих лет работы на «родном» предприятии.

Важное правило для всех руководителей: при преобразовании личности происходит преобразование всей системы. И в первую очередь должен преобразоваться руководитель. Если руководитель преобразовался – все, преобразования у него в коллективе обязательно будут.

Важное правило для всех руководителей: при преобразовании личности происходит преобразование всей системы. И в первую очередь должен преобразоваться руководитель. Если руководитель преобразовался – все, преобразования у него в коллективе обязательно будут.

...Не так давно мне пришло письмо от одного начальника, он пишет: я заместитель директора, наш коллектив недружный. Помогите мне: как сделать наш коллектив дружным, чтобы все поддерживали друг друга? Я отвечаю: это может сделать только один человек – руководитель. Только вы можете создать сплоченную «группировку». У вас есть все рычаги.

Поэтому, ребята, берегите всегда добрые отношения друг с другом. Те, которые дерутся, в итоге поубивают друг друга, и тогда их место займут другие – их конкуренты, к примеру. Сегодня многие руководители начинают понимать необходимость этих идей, придерживаясь их и переделывать атмосферу в своем коллективе. Поэтому, если хотите быть на коне – действуйте. Помните у Гашека, как на злое замечание «националиста»

сапера Водички «мадьяры – шваль» «демократ», бравый солдат Швейк справедливо заметил: «Иной мадьяр не виноват в том, что он мадьяр».

... На предприятии самое главное – это личность руководителя и его поведение по отношению к окружающим. Если он беспардонно лезет во все дырки, интересуясь, например, с кем спит его подчиненный, или обсуждая его семью и его черты характера, то это только вредит общему делу. Шеф должен в первую очередь интересоваться тем, как он работает. А если работоспособность подчиненного повышается от того, что он спит с кем-то еще, кроме жены, то это только приветствовать надо. Один критерий должен быть – деловой показатель.

Вернемся к фразе «Кадры решают все». Кадры – это люди. И единственный из всех психологов, кто пытался понять, как устроен человек, был основатель гуманистической психологии Абрахам Маслоу. На мой взгляд, великий психолог. Прежде психология, особенно психоанализ, изучала людей с различными психическими отклонениями и на основе этого и были сформулированы теории личности. А Маслоу мало того что изучал только положительные стороны человеческого поведения, самое главное – он взял в качестве образцов здоровых, реализованных людей, или как он сам говорил – самоактуализирующихся личностей. Что такое самоактуализация? Это стремление человека к наиболее полному выявлению и развитию своих личностных возможностей. Тогда как сторонники фрейдизма считали, что поведением личности движут биологические силы, а его смысл заключается в разрядке создаваемого ими напряжения и приспособлении к среде. По словам Маслоу, только с помощью самоактуализации человеку возможно реализовать себя, обрести смысл своего существования, стать тем, кем он способен стать, «а не тем, кем ему навязывают быть окружающие». В итоге Маслоу сформулировал позитивный, гуманистический взгляд на человеческую природу. В этом он был одним из первых.

Прежде психология, особенно психоанализ, изучала людей с различными психическими отклонениями, а Маслоу взял в качестве образцов здоровых, реализованных людей.

И Деминг говорил, что самое ценное – человек. А не оборудование. Если подсчитать, сколько мы вкладываем в человека – бог ты мой! А получаем часто пшик. Нормальный специалист формируется к 30 годам, а мог бы к 18–20. А если что-то неверно делается, то больше провалов на производстве, а в итоге – и в экономике целой страны.

Как говорил Деминг? Должен быть «исходный качественный продукт». Из хорошего продукта можно сделать «хорошее изделие». А что можно сделать из двоечника? Его из школы выпускают с браком. И из института, как я уже говорил, он выходит с браком. И с факультета усовершенствования специалистов мы их выпускаем с браком.

Кстати, о совершенствовании специальности... У нас учат «галопом». Например, наш психолог всего за 2 месяца совершенствования «осваивает» около 6–7 методик. А на Западе только тест Люшера осваивается 2 года. Тест Роршаха – 4 года. Потом только там начинают практиковать... Но, конечно, кое-чему можно поучиться у наших западных коллег, как кое-чему они учатся у нас.

Вы знаете, почему борьба с раком в Америке дает приличный результат? Ничего принципиально нового нет – только ранняя диагностика. Каждому мужчине старше 50 лет ежегодно, в том числе и президенту, делают ректороманоскопию (метод медицинской диагностики, при котором производится визуальный осмотр слизистой оболочки прямой кишки. – *Ред.*). И смотрят – есть рак или нет? И потому у американских врачей прекрасные успехи. А вы знаете, чью они систему взяли? Нашу диспансеризацию, автором которой является мой научный руководитель Петраков! А у нас о ней забыли. Но не надо на государство пенять. Проходите сами ежегодную диспансеризацию. Надо надеяться только на собственные силы, тогда научишься их правильно применять.

Важное отступление

ВНАЧАЛЕ СЛОВО – ПОТОМ ДЕЛО

Хочу процитировать Евангелие от Иоанна: «В начале было Слово, и Слово было у Бога, и Слово было Бог. Оно было в начале у Бога. Все чрез Него начало быть, и без Него ничто не начало быть, что начало быть». Слово – это высказанная мысль. Поэтому нам, прежде чем что-то сделать, надо вначале высказать свою мысль. И после мысли начнется дело. От Слова все начинается.

Лекция об ораторском искусстве

Теперь я прочту лекцию об ораторском искусстве.

Вначале чисто психологические приемы. О чем люди любят слушать? О сексе. Больше всего. Ведь в повседневных разговорах о сексе говорить нельзя. Стесняются об этом говорить. Впрочем, как и про деньги. Поэтому и о деньгах будут внимательно слушать. И о скандалах.

...Я помню, когда-то кожаные куртки были дорогими, они были признаком особенного благополучия, и у меня была такая куртка. И в нее я положил связку ключей. Я психиатр и ключник в одном лице, у нас в доме все закрывается – все двери в комнаты и входная. Но как у нас делают ключи? Я носил ключи в кармане новенькой кожаной куртки. И ключи продрали карман. Посмотрите, неужели зазубринки нельзя было как-то сделать более мягкими, неужели надо, чтобы они были острые?..

И вы все слушаете меня?! Я о зазубринках и о ключах вам говорю минут десять уже. Но я же пургу гоню, что вы слушаете?! Понятно: я же обещал поговорить про деньги. Куртка из кожи – вещь дорогая. Карман я порчу, значит, будет скандал: жена обнаружит дырку и закричит, зачем я опять ключи ношу к кармане? Видите – в этой недорассказанной истории и про деньги, и про скандал...

Люди всегда любят смотреть на неприятности, которые случаются с другими. Поэтому все с удовольствием смотрят убийства, катастрофы. Сразу подсчитывается: что, как и почему. Кстати, эту денежную идею один учитель рисования использовал. Для того чтобы понять классическую художественную картину, надо на нее долго смотреть, тогда начинаешь ее понимать. Но сосредоточить внимание учеников не так просто. Тогда он выставил натюрморт и сказал: «Посмотрите на эти фрукты и скажите, сколько они стоят». И вот они изучают картину в деталях, разглядывают ее, а заодно подсчитывают, сколько виноград стоит, сколько яблоки... В общем, учитель достиг своего. А так начини он рассказывать, как выписал художник цвета, как они смотрятся, ученики бы только зевали.

Забудьте, как дурной сон, что вы умеете говорить – вы просто слова произносите. Потом готовите речи и читаете вначале, как свинья, потом уже – как курочка, потом уже – как соловей.

И возвращаясь к ключам. Как вы думаете, какой был результат этой лекции? На следующий день шесть человек пришли с защитными брелками для ключей. Знаете такие? Я вообще не говорил о брелках. Я сделал рекламу брелка. И меня это заинтересовало. Я думал о формах рекламы. На свои лекции желающих созывал так: «Тут убивают скукой, заходите поскучать. Если вы останетесь живыми после этой лекции, в чем я очень сомневаюсь, то ваши близкие вам покажутся белыми пушистыми феями... Магистр скуки, барон Занудинка, Литвак в миру...» Вы знаете, пришло очень много народу! Я подобное сделал в институте. Конечно, мне влетело за это в институте. А потом своей «скукой» еще зазывал на улице Энгельса, возле Дворца строителей. Людей пришло примерно, если сравнивать по сравнению с традиционным объявлением, на 70–80 % больше. Моя реклама гласила: «Приходите поумнеть. Дуракам скидка 50 %. Устное заявление, справку от жены, с производства, печать необязательна». Пришли. Я спрашиваю: «Значит, все дураки, а умные здесь есть?» 3–4 человека купили билет за двойную цену. Смех стоял долго.

А теперь я вам хочу прочесть 2 варианта лекции. Представьте себе, что вы студенты 5 курса и пришли изучать психиатрию.

Вариант 1

«Дорогие коллеги, я рад вас приветствовать на кафедре психиатрии.

Не зря психиатрия поставлена в конце обучения, потому что для того, чтобы ее изучить, надо предварительно выучить все, что было до этого. Без этого освоить ее нельзя. А наши больные – это больные, которые на остальных больных не похожи. С ними надо очень умело себя вести. Если вы пройдете мимо них и будете смеяться, они могут подумать, что вы смеетесь над ними. Если у вас будет грустный вид, они могут решить, что их дела идут плохо. Могут и напасть, вообще-то.

Но я думаю, что если вы успешно прошли уже 4 курса, я думаю, что вы усвоите психиатрию, а кое-кто еще, может, и станет психиатром. Хотя это нетрудно. Я думаю, у вас все получится».

Люди всегда любят смотреть на неприятности, которые случаются с другими. Поэтому все с удовольствием смотрят убийства, катастрофы. Сразу подсчитывается: что, как и почему.

Вариант 2

«Дорогие коллеги! Мы рады вас приветствовать на нашей кафедре. Ходят слухи, что психиатрия трудная наука. Вы не верьте этому! Это очень легкая наука, единственное – память вас не выручит, но ум поможет вам. Вы поднаторели. За 4 года вы стали умными. Я думаю, что вы разберетесь великолепно.

Я вам сейчас расскажу о двух симптомах у больного. Больной видит устрашающие зрительные галлюцинации, например чудовищ, бандитов, которые хотят на него напасть. Одного этого симптома уже достаточно.

А теперь подумайте. Представьте себе, что вы видите что-то угрожающе. Вы их реально видите. А их на самом деле нет. Но для вас это реальность. Когда вы видите чудовищ, которых нет, вы будете думать, что они есть, мышление ваше будет искать. Вам только надо знать, что это бред. А эти голоса – слуховые и зрительные галлюцинации.

Дальше вообще легко. Что вы будете думать, если видите чудовищ, которые вам будут грозить? Что у вас в эмоциональной сфере будет? Страх. Правильно. Так это чувство и называется. А когда вы видите, что на вас нападают, каковы будут ваши действия? Что вы будете делать? Убегать, конечно. Это зависит от вашего характера. Вы можете убегать, другие могут вступить в борьбу, третьи – застыть. У вас разовьется, скорее всего, психомоторное возбуждение или ступор от страха.

Еще один вопрос. Вы будете замечать, что делается вокруг, кроме чудовищ? Нет! У вас будет нарушена ориентировка в окружающей обстановке. Молодцы. Вы описали одно из самых сложных синдромов психологической патологии, который встречается при алкогольных психозах. Я вам чуть помог. Это легкий предмет. Поэтому я уверен, что вы освоите очень успешно психиатрию, вы к этому готовы, может, кто-нибудь из вас захочет стать психиатром или психотерапевтом. Тем более, что наша наука заключается в том, что ни одни анализы вам не помогут поставить диагноз. Почему? Потому что физически наши больные полностью здоровы и анализы у них у всех нормальные».

Важное отступление

ПРО ЕКАТЕРИНУ ВЕЛИКУЮ

Ко мне пришла на семинар одна женщина. Ее звали Екатерина. Это хорошее имя мне навеяло... Вы знаете, что означает это имя? Непорочная! А вы помните, что Россией одно время руководила «непорочная» Екатерина. Про всю ее «непорочную» жизнь можете прочитать в книге «Любовники Екатерины». (Екатерина II Алексеевна Великая, императрица Всероссийская с 1762 по 1796 год. – *Ред.*). Я считаю, что Екатерина действительно великая государыня. Правда, у нее ни грамма не было русской крови, она чистая немка, но она очень много сделала для России. А автор, написавшая книгу «Любовники Екатерины», пылала ненавистью к Екатерине.

В первом варианте лекций я выступаю в роли занудного «родителя». А вы все как будто ничемные. Как будет рассуждать студент, который поднаторел сдавать экзамены? Лектор – старая седая обезьяна. Что у него в голове будет? «Лектор меня пугает экзаменами, я уже подавал и этот как-нибудь сдам». А с психами жить – это ерунда. И он будет слушать наш предмет? Нет. Он будет надеяться на шпаргалки, еще на какие-то подсказки. Интерес пропадет.

А при втором варианте лекции слушатель чувствует себя стоящим человеком, считает, что стоит на одном уровне с лектором. И в этом случае – кто его знает, может, эта лекция заставит его задуматься? По крайней мере, некоторые, пройдя нашу курацию, меняли свою ориентировку с хирургов, терапевтов, гинекологов на психиатров. Потом приходили к нам в кружки.

Теперь о самом ораторском искусстве. Ораторское искусство в том виде, в котором оно существует, зародилось в Древней Греции. Потом успешно перекочевало в Древний Рим, затем, к сожалению, заглохло. Только сейчас начинает потихонечку возрождаться.

Греки очень высоко ценили ораторское искусство. Послушайте, как ценили:

*...Зачем,
О смертные, мы всем другим наукам
Стараемся учиться так усердно,
А речь, единую царицу мира,
Мы забываем? Вот кому служить
Должны мы все, за плату дорогую
Учителей сводя, чтоб, тайну слова
Познавши, убеждая – побеждать!*

Этот отрывок из пьесы древнегреческого драматурга Еврипида можно, в зависимости от того, что ты преследуешь, по-разному прочитать: 7–8 вариантов – за счет модуляции голоса.

Ораторское искусство в том виде, в котором оно существует, зародилось в Древней Греции. Потом успешно перекочевало в Древний Рим, затем, к сожалению, заглохло.

А это из «Одиссеи» легендарного древнегреческого поэта-сказителя Гомера. Одиссей – великий герой. Он спася, потом его дочь царя привела, одели его, увидели, что он красивый и могучий, в честь его организовали пир. И начались состязания. Вначале были песни, где описывали подвиги, в том числе и его подвиги во время Троянской войны. Война длилась лет девять, а потом Одиссей еще лет 20 странствовал, пока дошел до Итаки, царем которой он был. И когда певец запел об этих подвигах, он заплакал и в состязаниях отказался участвовать. К нему подошел один молодой человек и сказал: «Ты, наверное, из купцов? Почему не участвуешь в состязании?» Он ответил:

*Боги не всякого всем наделяют: не каждый имеет
Вдруг и пленительный образ, и ум, и могущество слова;
Тот по наружному виду внимания мало достоин —
Прелестью речи зато одарен от богов; веселятся
Люди, смотря на него, говорящего с мужеством твердым
Или с приветливой кротостью; он украшение собраний;
Бога в нем видят, когда он проходит по улицам града.
Тот же, напротив, бессмертным подобен лица красотой,
Прелести бедное слово его никакой не имеет.
Так и твоя красота беспорочна, тебя и Зевес бы
Краше не создал; зато не имеешь ты здравого смысла.*

К чему я это говорю? Когда вы становитесь хорошим оратором, вы становитесь близким к Богу. Действительно, от Бога мы получаем мышление и речь. Древнеримский писатель и поэт, философ, ритор, автор знаменитого романа «Метаморфозы» Апулей говорил примерно так: «Голос у человека слаб, ему не соревноваться с мычанием важных волов, львиным рыком, на зато он передает мысль и поэтому оказывается сильнее всех голосов в мире». И еще: «Но если заложены в ножны молчания речь, то тогда она ржавеет так же, как кинжал не вынимать из ножен». Молчащий человек напоминает свернутый ковер: рисунка не видно.

Молчащий человек напоминает свернутый ковер: рисунка не видно.

Когда к Сократу подошел красивый молодой человек Хармид, он ему сказал: «Скажи мне что-нибудь, я хочу тебя увидеть».

«И дурак, когда молчит, может сойти за мудреца». Это из Библии.

Много чего хорошего сказано о слове. Слово может перерубить гораздо сильнее, чем меч. Но в то же время может и лечить.

Я думаю, что я вас уже завлек к тому, что уже надо изучать ораторское искусство.

Гоголь писал: «Слог профессора должен быть огненным. Если он даже не смог собрать внимание слушателей, то чего стоит его речь? Тогда идеи, слышимые стороной, но изложенные ярко и образно, воспримутся быстро».

В 1980 году я эту цитату Гоголя произнес на одном из совещаний Общества знаний, где обсуждался вопрос: как нам нужно вести пропаганду, как произносить речи. Все кричали, что нужны какие-то наглядные пособия, чтобы речь была боле яркой и т. д. Выступил и я. Сказал примерно так: «Если бы я вел разведку против СССР, диверсию, я бы своим агентам предлагал внедряться на кафедры марксизма-ленинизма и вести там преподавание диалектического материализма, исторического материализма, точно выполняя все инструкции и методички. Одно только я бы им сказал: «Преподавайте этот предмет скучно». А потом я добавил: «Я бы всех преподавателей, которые преподают предмет скучно, поувольнял бы». Народу на совещании много было. На меня тут же набросились. Вот тогда я и прочел Гоголя.

Но я пошел дальше Гоголя. Я еще сказал: «Когда вы скучно изложите свою идею, то у слушателя автоматически возникнет противоположная идея. Например, что коммунизм – это плохо, а капитализм – это хорошо. Этим идеям даже не нужно произносить. Они сами возникнут. И поэтому я считаю, что те, кто проводит философию марксизма-ленинизма, кто преподает исторический марксизм и ленинизм скучно, являются добровольными агентами империализма». Не посадили меня и с работы даже не выгнали. Так что возможности есть. Стоит поучить ораторское искусство.

Мое знакомство с ораторским искусством случилось таким образом. Я очень поздно стал преподавателем. В 42 года – это уже поздно. Преподавателем в вузе становятся где-то в 35–37 лет за счет эмпирического осмысления своего опыта или опыта своих коллег. У нас принято посещать лекции друг друга. Мне это не подходило. Представляете, в 42 года я стал преподавателем, лектором – в 50 лет, а в 60 лет уже надо на пенсию уходить.

Если бы я вел разведку против СССР, диверсию, я бы своим агентам предлагал внедряться на кафедры марксизма-ленинизма и вести там преподавание диалектического материализма, исторического материализма, точно выполняя все инструкции и методики. Одно только я бы им сказал: «Преподавайте этот предмет скучно».

Толкнуло меня на обучение ораторскому искусству глупое мероприятие. Кстати, глупые мероприятия частенько приводят к личностному росту. Начальство надо слушаться всегда. У меня была группа из 12 человек. Нас – преподавателей – заставили каждый день вести опрос и ставить всем оценки. Занятие шло три часа. Как я могу за 3 часа 12 человек опросить? Я еще и объяснить что-то должен. Но мы выполнили это распоряжение. Мы придумали систему тестов. Мы всем раздавали тесты, они ставили + и —, и каждый день мы выставляли оценки, причем оценки были не потолочные, а настоящие. А через 7–8 лет ввели обязательное тестирование. Нам тесты прислали, а мы уже были готовы к работе с ними. А остальные мучились.

Важное отступление

О БУДУЩЕМ

Я спрашиваю мальчика восьми лет: «Кем ты собираешься быть?» – а он не знает, кем он хочет стать. Когда ты что-то начинаешь, надо видеть конечную цель. А то мне страшно за него становится. Я вижу, что в семье все его желания выполняются. А зачем ему тогда развиваться? В семье какие должны быть отношения? Как в жизни, только чуточку похуже, чтобы он старался как можно быстрее уйти в свободное плавание.

Как у меня получилось? Глупое мероприятие – лекция для первокурсников «Введение в профессию». Мы читаем первокурсникам. У нас 5 потоков. И я в течение недели читал. Тему дали о вреде курения. Самая страшная лекция, которую можно только придумать. Сколько все слышали о вреде курения. Я мог какие-то другие лекции читать. Но о вреде курения поручили читать мне в нашем цикле. Знаете, почему? Потому что я не курящий. Как поручить лекцию тому, кто смолил, о вреде курения?

Эту лекцию взрослым можно читать легко, без использования ораторских приемов, потому что они уже знают, ради чего они пришли учиться. А студенты не знают. 1 курс. Стал я что-то буровить насчет вреда курения. Традиционно. История. Курево нам привезли

из Америки. Никотин убивает лошадь. Интересные факты. Но не слушали. Тогда я срочно с бою стал изучать ораторское искусство. Я не выдержал. Два часа надо было читать. Я их через 40 минут отпустил. Потом изучил ораторское искусство. И к пятой лекции я уже овладел. Нужда заставила. И что еще? Принципы, по которым я жил. Если я плохо читаю лекцию, значит, это я должен нести ответственность. Студенты все хорошие.

Что я сделал? Удалось мне достать Аристотеля. Когда надо, тогда ты осваиваешь. Когда вы что-то говорите, вы должны показать практическое значение этого материала. И не через 20 лет, что вам это пригодится, а сейчас. Педагогика должна быть связана с сиюминутными нуждами учащихся.

Я прочел страниц семнадцать Аристотеля и решил законспектировать. Настолько там был плотный текст, что ничего невозможно выкинуть. А когда нужно было, просто отрывок брал и зачитывал. 5–10 минут. Кто же 17 страниц выдержит. Это работа над текстом. Когда-то мы все слышали про краткость греческих и латинских языков. А тут я прочувствовал, что значит писать коротко. И вы видели. Сейчас текст написан, я беру и выбрасываю все, что мешает понять или не нужно, и остается вместо двух страниц 10 строчек. Ничего я не выбросил, кое-что вредное убрал.

Итак, выяснилось, что 2000 лет тому назад у нас образовалось три стиля ораторского искусства. И надо держаться одного стиля, а то получается смесь французского с нижегородским. Три задачи у ораторского искусства: 1) научить, 2) повести за собой, 3) доставить наслаждение. Тогда получается речь! Отсюда и 3 стиля. Когда мне нужно научить чему-то человека, какой стиль я должен использовать? Низкий. Когда его надо повести за собой? Высокий. Когда надо доставить ему наслаждение? Средний.

Три задачи у ораторского искусства: 1) научить, 2) повести за собой, 3) доставить наслаждение. Тогда получается речь!

Оратор низкого стиля пользуется только своим родным языком. Тогда – на греческом. Я должен говорить на русском, простыми и понятными для слушателя словами. Я очень сложно отношусь к ораторам, которые употребляют много иностранных слов, как будто они задумали против меня что-то дурное. Если используете специальные термины, то нужно тщательным образом растолковать, и причем это сделать несколько раз, чтобы человек сообразил, о чем идет речь. С одного раза сложные вещи не поймешь.

В низком стиле нет ритма. Речь оратора низкого стиля можно сравнить с человеком, который свободно продвигается по залу. Но тоже надо соблюдать меру, чтобы это не получилось разнузданным блужданием.

Ораторских приемов оратор низкого стиля не использует, кроме двух – риторический вопрос и метафора. Вы, наверное, заметили, сколько вопросов я задаю, а потом отвечаю. Это риторический вопрос. Мне ваш ответ не нужен. Когда я задаю вопрос, какой психический процесс я стимулирую? Мышление. Вы думаете, а потом я даю сразу ответ. Так вам легче понять. Задавайте риторический вопрос и ждите 3–4 секунды. Человек задумался, а потом сами давайте ответ, а не выдавливайте из слушателя ответ. Сами ответят – хорошо.

Метафора помогает понять лучше стиль. Когда я использую метафору, то я ее сравниваю с фигурным катанием. Там есть скольжения, поддержки и прыжки. Скольжение – низкий стиль. Поддержки – средний. Прыжки – высокий. Понятно? Естественно, если ты хочешь стать оратором, тебе нужно вначале изучить низкий стиль, как и в фигурном катании, надо вначале научить фигуриста скользить. Это основное.

Риторический вопрос понятно для чего задается. Не для того, чтобы слушатели ответили.

Если вы используете еще какие-то приемы, то это уже не низкий стиль. И в обучении он просто неуместен. Почему? Потому что когда вы напрягаете мышление, вы осваиваете материал. У меня задача – чтобы вы усвоили.

Как повести за собой? Если вы эти приемы начинаете использовать в своей жизни, значит, вы начинаете действовать, как я.

Гоголь писал: «Слог профессора должен быть огненным. Если он даже не смог привлечь внимание слушателей, то чего стоит его речь? Тогда идея, слышимая стороной, но изложенная ярко и образно, воспримется быстро».

Низкий стиль хорош тем, что я далеко в лингвистику не забираюсь. Если что пойдет не так – падать легче. Кроме всего прочего, особенность низкого стиля в том – а я стараюсь говорить низким стилем, – что когда человек слушает низкий стиль у оратора, ему кажется, что и он мог бы так говорить, если бы только владел материалом. Просто он его не знает. Получается, что между оратором низкого стиля и слушателями возникает близость сама по себе. Если я начинаю произносить какие-то мудреные слова, вы можете снизу вверх на меня смотреть?

А каким образом доставляется наслаждение? Я задаю вопрос, а вы на него внутренне отвечаете или вслух. И довольно часто вы отвечаете правильно. Так же? И от этого получаете большое удовольствие. Причем в некотором роде и вы надо мной поднимаетесь. Я это вычитал где-то, а вы до этого додумались сами. Правильно? На уровне сознания, но вы довольны собой. Получаете наслаждение. Плюс это биохимически подкрепляется. Когда вы мыслите, в кровь выбрасываются эндорфины. Вы заметили, мы заканчиваем подготовку, а утомленных нет? Кто уезжает, просто сожалеют, что уезжают раньше времени, так получилось, не смогли заранее все уладить.

Оратор высокого стиля – это оратор, который грохочет, ведет за собой, хочется за ним следовать. Это великий человек. Но как сказал Цицерон, если он владеет только высоким стилем и не подготовил к этому стилю своих слушателей, то он напоминает бесноватого среди здоровых, пьяного среди трезвых. Поэтому, конечно же, хороший оратор всегда начинает с низкого стиля, потом подготавливает и может переходить на высокий. Какая основная задача высокого стиля? Повести за собой.

Когда начиналась у нас демократия, первые свободные выборы, меня пригласили прочитать лекцию о том, как надо вести речь. Я рассказывал об этих трех стилях. И когда говорил про высокий стиль, то решил продемонстрировать: надо было залезть на трибуну, наверх, чтобы быть выше всех. Как Ленин на броневичок забрался – залез на стол. Заседание было в зале нашей теперешней Госдумы.

Как сказал Цицерон, если он владеет только высоким стилем и не подготовил к этому стилю своих слушателей, то он напоминает бесноватого среди здоровых, пьяного среди трезвых. Поэтому, конечно же, хороший оратор всегда начинает с низкого стиля, потом подготавливает и может переходить на высокий.

Потом газеты писали: «Как Литвака выдержал деревянный стол? Душа деревянного стола, наверное, возмутилась, когда Литвак на нее залез». Но мне же надо вести за собой. Я забрался на стол, чтобы сразу стали слушать. Сказал следующее будущим народным избранникам: «Вы будете произносить речи. Вас будут слушать тысячи человек, а здесь я один – избиратель, а вы все – кандидаты в депутаты. Вы – люди достойные, но ни за кого из вас голосовать не хотелось. Потому что вы не умеете говорить. Поучитесь. Никто не мешает».

После этой лекции подошли люди из Чечни. И предложили мне, чтобы я баллотировался как кандидат от их округа. Я ответил: «Я могу выступать, но я не могу управлять. Не научен. Поэтому вы у меня поучитесь, вы уже умеете что-то делать». Это были 1990-е годы. Интересно было. При помощи ораторского искусства можно было стать депутатом, не имея ни блага, ни связей – только технология. Более того, можно было иметь массу компрометирующих фактов, но если ты овладел ораторским искусством, то ты все равно мог стать депутатом.

А однажды узнали про меня в обкоме партии. Пригласили обеспечить избирательную компанию председателя облисполкома И. И. Он был аппаратчик из аппаратчиков. Собрал огромную массу доверенных лиц, которые его представляли. Все начинали так: «Какой хороший И.И. . .» Я сделал замечание: «Будете так его прославлять – завалите. Вы же знаете, волей-неволей, если так хвалят, то вспоминается компромат». Но я заплатил дорого за то, что помог ему занять место. Там было много врачей. Я встал и сказал: «Как в спорте, мы должны вести избирателя. Можно и плохо вести, но надо, чтобы в момент выбора он был готов за него проголосовать. А для этого вначале, может, и поругать надо».

Потом И. И. набрал представителей. Среди них были директор одного института онкологии, акушерства и педиатрии, его доверенные лица, декан нашего факультета. . . Он умный мужик и сразу понял: если он будет с ними ездить, толку не будет. После этого я ездил один с ними. Эти люди все на 3–4 ступени выше меня стояли. Мы ездили с ними и потом проверяли, искали ошибки. Я смотрел, что с каждым разом И. И. все больше набирает голосов. И он победил. Победил афганца и эколога. Афганец – летчик, майор. Эколог выступал за то, чтобы атомную электростанцию ввели в строй. Никто не думал, что И.И. победит на выборах. И когда он победил на выборах, он выбросил нафиг всю подготовку, которую он получил от меня, и стал вести себя, как аппаратчик.

Потом, за два года до новых выборов, меня снова приглашали. Но я в глазах общественности выглядел как человек, который способствовал коммунисту пройти в парламент. А я просто выполнял свой долг. Я врач, какая мне разница, кто у меня на операционном столе? Коммунист, фашист, рядовой? Мне надо было делать операцию. А то, что потом демократы не хотели со мной иметь дела, это их проблемы.

Это были 1990-е годы. Интересно было. При помощи ораторского искусства можно было стать депутатом, не имея ни блага, ни связей – только технология. Кроме того, можно было иметь массу компрометирующих фактов, но если ты овладел ораторским искусством, то ты все равно мог стать депутатом.

Когда Лужков хотел быть президентом, я говорил: «Прекратите компанию, зарегистрируйтесь за 3 дня до выборов, до последнего срока». А он за три месяца начал. И его уделали. Я не знаю, как они занимались, но технологии они не использовали. Авторитет его был значительный. И за три месяца создали новую партию. Что делать? Кто психологов слушает? Потому что у нас все «психологи». Кто себя считает плохим психологом? Найдите хоть одного. Это психологи понимают, что они – плохие психологи. Особенно хорошие.

Речью многое можно сделать. Вот по телевизору вы слушаете дебаты. Но всех перекрикивает Жириновский. Так я вас уверяю: один человек нашей подготовки заткнул бы ему рот за пять минут. И он бы забыл, как орать.

Высокий стиль. Здесь есть ряд других приемов. В высоком стиле есть ритм. Я вам сейчас прочту лекцию о вреде курения. И постараюсь продемонстрировать стили – низкий и высокий.

Важное отступление

О ЗАБЛУЖДЕНИЯХ

Заблуждения связаны с дефицитом ума. Заблуждения – когда мы судим о сути по конечным признакам.

Например, когда люди разводятся, то они разочаровываются. Заблуждение ведет к разочарованию. Это означает, человек думал – этот человек такой-то. А он оказался на самом деле другим. Это называется «субъективное суждение». Эти суждения меняются очень быстро. Человек разочаровался. Он думал, что обойдется, ну не обошлось, огорчился, начал себя корить: знал же, чем дело может закончиться... А человек, который владеет тонкими методами изучения мира, не огорчается.

Женщина когда с бабником связывается, она знает, что он бабник. Но думает, что справится. Почему? Потому что он красиво ухаживает. Он где-то этому научился. А чисто деловой человек, бизнесмен, некрасиво ухаживает. Он просто говорит: вот тебе квартира, машина, в такое-то время я буду к тебе приходить, будь готова со мной заняться сексом. Он не умеет иначе ухаживать.

Но почему-то наши женщины клюют на бабников, а потом разочаровываются. Как в романсе из фильма «Бесприданница» герой Михалкова пел: «Яркой звездой мрачную душу ты озарила, /Ты мне надежду в душу вселила, /Сны наполняя сладкой мечтою». Но не сказал, почему у него «черная душа».

Лекция о вреде курения

Честно признался, неблагоприятная у меня задача – читать о вреде курения, вы и так все знаете, но я постараюсь вас не сильно огорчить. Но вы поймите меня – меня же начальство заставляет. Я же здесь ни при чем. И среди вас доносчики тоже есть. Если не буду говорить о вреде курения, вы и доложите, продадите, и поэтому я вынужден говорить о вреде курения, понимая то, что читать такую лекцию – просто нелепость. Вы и так все знаете. Кстати, вы знаете, откуда к нам табак пришел?

– Из Америки.

– Да, из Америки. Я вам задаю вопрос, и вы думаете, откуда. Когда Америка была открыта? Кто-то ответит, кто-то не знает. В 1492 году. А кто открыл? Колумб. Он и его товарищи приехали в провинцию Табаго, поэтому и появилось название – табак. А куда завезли из Америки? Географию не помните? Колумб от имени какой страны открывал? Португалии. А оттуда куда табак проник? Вспомните. Вы же географию учили. Из Испании куда? Во Францию. А Франция с кем граничит? С Германией. А оттуда куда? В Россию. Понимаете, я одновременно работаю как просветитель. А название «никотин» отчего произошло? Жил такой монах Нико, который много курил и продавал курево, никотин. Имя Нико – отсюда никотин.

Вообще, Америка – страна, которая дала нам очень много. Картошка откуда? Из Америки. А помидоры? Из Америки. А индейки откуда? Из Америки. Индейский петух. А сифи-

лис? Тоже из Америки. А кстати, Сифилис – это имя одного пастуха, который болел этой болезнью. А потом куда сифилис попал? В Португалию.

История открытия Америки. Колумб не искал Америки. Он искал путь в Индию. Раньше в Индию шли через Средиземное море сухопутно. А он сбился с пути и открыл Америку. А описал берега Америки и саму Америку Америго Виспуччи. Отсюда и идет Америка. Женщина тоже как Америка. Одни ее открывают, а другие дают имя. А когда они встретили людей, думали, что в Индию попали. Назвали их индейцами. А потом разобрались, и сейчас индейцы – которые из Индии, а индейцы – которые из Америки.

Что интересно? Но я же о табаке говорю все время. А если бы читал нотации...

Вообще, Америка – страна, которая дала нам очень много. Картошка откуда? Из Америки. А помидоры? Из Америки. А индейки откуда? Из Америки. Индейский петух. А сифилис? Тоже из Америки.

Естественно, что вначале табак курили или нюхали. И поскольку табак оказывал действие на нервную систему, то многие воспринимали табак как лекарство. Конечно, первым, кому рассказал Христофор Колумб об этих открытиях, были кто? Королевские лица. А если короли начнут что-то делать, то это распространится по всем странам. Португальская королева оценила – нюхаешь, что-то происходит в организме. Подхватили моду на курение, а потом все ниже и ниже в народ спустилось.

Колумб думал, что Индию открыл, назвали сифилис индийской болезнью. А в Испании как называли сифилис? Португальской болезнью. А во Франции называли сифилис испанской, а в России – французской болезнью.

К вашему сведению, откуда пошли тараканы-прусаки? Тоже из Америки. Рыжие тараканы. Поэтому немцы их называли галлами. А мы их называем прусаками. Оттуда и прибыли.

В Россию ввел курево Петр Первый. Более того, заставлял всех курить. Знали бы, к чему это приведет. Потом через некоторое время поняли, что это вредно, начали бороться, но уже все вышло из-под контроля. Курят. И сейчас все знают, что курево это не лекарство, а очень тяжелая форма наркомании. Но почему-то все считают, что это ерунда на постном масле.

Давайте посмотрим и сравним с алкоголизмом или морфинизмом, которые все считают тяжелой болезнью, тут никто не спорит. Как начинается алкоголизм? Вначале человек пьет эпизодически, потом раз в неделю, потом регулярно, каждый день, потом непрерывно. Как формируется алкоголизм? Вначале человек пьет. Он еще не алкоголик. Не алкоголик не может напиться вусмерть пьяным. Почему? Потому что когда он переберет дозу, вступает защитный знак – рвота и его просто вырвет. А потом первое, что исчезает, – защитные знаки. Когда исчез защитный знак, человек уже может пить неограниченное количество водки. Исчезает контроль. Количество выпитого становится все больше и больше. И он может допить уже до наркотических форм опьянения. Вы видели. Идет вроде бы ничего, потом споткнулся и лежит пьяный, и не растолкать его.

Когда человека тянет пить, хотя нет защитных знаков, но он еще может жить без выпивки. А потом наступает момент, когда человек после выпивки, как только протрезвел, уже не может без спиртного, он принимает спиртное не для того, чтобы получить удовольствие, он принимает, чтобы как-то сносно работать. Вы знаете, как слесаря, сантехники – выпил, легче стало, начинает работать. В первой стадии человек получает удовольствие от выпивки, а потом он пьет и никакого удовольствия от выпивки не получает. Он пьет только для того, чтобы как-то сносно жить.

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.