



POCATOM

СЕРГЕЙ ОБОЗОВ


БЕРЕЖЛИВАЯ ЖИЗНЬ

ПОИСК ОТВЕТА — ЧТО ЕСТЬ ЦЕННОСТЬ,
А ЧТО ЕСТЬ ПОТЕРЯ В НАШЕЙ ЖИЗНИ

МОСКВА ■ 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

- ГЛАВА 1. Начните со своей жизни 7
- ГЛАВА 2. Бизнес как ценность 13
- ГЛАВА 3. Ловушки времени 16
- ГЛАВА 4. Бережливый тайм-менеджмент 19
- ГЛАВА 5. «Бережливая жизнь» с утра пораньше 22
- ГЛАВА 6. Нет стандарта — нет порядка 27
- ГЛАВА 7. Бережливость от Пушкина 31
- ГЛАВА 8. Неопределенность — это тоже потеря?! 32
- ГЛАВА 9. Зона комфорта — это потеря? 36
- ГЛАВА 10. Потерянная ценность 38
- ГЛАВА 11. Глубинные потери — вокруг и около 43
- ГЛАВА 12. Сказка о потерянном времени и об опасности его экономии 45
- ГЛАВА 13. Сказка о потерянном времени 49
- ГЛАВА 14. Высший пилотаж изощренных типов и потерь 50
- ГЛАВА 15. Рискованное бережливое земледелие 53
- ГЛАВА 16. Бережливость интеллектуальной простоты 56
- ГЛАВА 17. О бережливом распорядке и беспорядочности 58
- ГЛАВА 18. Потери на сумасшедших скоростях 60
- ГЛАВА 19. Порядок в душе или «оперативный кайдзен» 62
- ГЛАВА 20. Ценность реального сострадания 64
- ГЛАВА 21. Бережливое принятие решений 68
- ГЛАВА 22. Илиотропион 69
- ГЛАВА 23. Потери от жесткого своевольного планирования 72
- ГЛАВА 24. Духовный подъем на производственной площадке 75
- ГЛАВА 25. Не ищи Духа в Системе и Системы в Духе 80
- ГЛАВА 26. Скоростное покаяние 82
- ГЛАВА 27. Максимальная ценность прожитой жизни 86
- ГЛАВА 28. Бережливое наставничество 91



Человек есть тайна. Ее надо разгадать. И ежели будешь ее разгадывать всю жизнь, то не говори, что потерял время.

Ф. М. Достоевский

ГЛАВА 1

НАЧНИТЕ СО СВОЕЙ ЖИЗНИ

Осень 2021 года, Адыгея, Майкоп. После продолжительного перерыва я приехал в республику по приглашению главы администрации. Вместе с ним мы должны были оценить, как далеко продвинулась Адыгея в реализации проекта «Бережливый регион». Одним из ключевых пунктов программы стала встреча со студентами Адыгейского технологического института. Его ректором на тот момент являлся лидер нашей ассоциации «Бережливые вузы».

Зал был полон студентов, которые задавали много вопросов. Понятно, что, как всегда на подобных встречах, вопросы подготовили заранее. Хотя и отметил, что они носили достаточно оригинальный характер. В какой-то момент я почувствовал, что в разговоре возникла пауза. Может, студенты уже не знали, о чем спрашивать. Или кто-то из ребят растерялся и не поднялся со своего места вовремя. Обращаюсь к залу:

— Скажите, что вас больше всего волнует в этой теме? Что действительно тревожит? Что на самом деле интересно?

После небольшой заминки встала девушка и сказала:

— Знаете, понятно, что на производстве есть потери, в государственном, в муниципальном управлении есть потери... Но нас, студентов, напрямую эти проблемы пока не коснулись. А вот сама тема

бережливости нам, молодым, кажется важной. С чего порекомендуете начать ее осознать?

Я задумался, пауза тянулась дольше обычного... У ведущего встречи начали сдавать нервы, и он заговорил скороговоркой:

— Видимо, вопрос оказался сложным, над ним необходимо долго думать...

На самом деле растерянности после вопроса девушки я не чувствовал. Скорее, душа искала, как выразить важное, как быть услышанным. Для этого необходима была соответствующая атмосфера напряженного ожидания и сосредоточенности. Затянувшаяся пауза такую атмосферу как раз и создавала. Поймал себя на мысли, что чуть-чуть искусственно ее затягиваю.

— Вы, наверное, удивились, что я так надолго задумался? Объясню вам, почему... — Я подбирал слова для застывшего зала: — Если бы вопрос «С чего начать?» мне задали ваши преподаватели, или работники администрации республики, или работники какого-то вашего завода, я бы, конечно, сразу начал говорить, что надо попробовать найти самые узкие места, разрывы в потоках, надо создавать образцовые участки и так далее. Вам я отвечу совершенно по-другому. Итак, **что же такое бережливость в вашей жизни? Начните с самой жизни.** Вы только ее начинаете и не успели засорить ее большим количеством потерь. Вам кажется, что впереди бесконечность, а на самом деле это не так. Шестьдесят, семьдесят, восемьдесят лет — один миг в масштабах вечности. Чем раньше каждый из нас поймет, что надо постараться прожить свою жизнь с минимальным количеством потерь и максимально полученной ценностью, тем лучше для всех нас.

Наша жизнь — это поток, поток времени, который никогда не останавливается, своеобразный конвейер. Время — тайна, его невозможно ни продать, ни обменять, ни купить. Зато его можно бездарно растратить, убить... или попробовать конвертировать в новую ценность. Вы спросите: **«А что такое потери в нашей жизни?» Это и есть главный вопрос. На мой взгляд, это лишние слова, движения, встречи, звон-**

ки, желания, дела и даже мысли. Очень хочется в этой жизни оградить себя от перепроизводства чего-то лишнего, ненужного, уберечь себя от брака и пустоты.

Говорил я недолго, но достаточно четко и конкретно. В конце концов, поймал себя на мысли, что вот так откровенно, публично, в зале с камерами, телевизором, к которому подключено несколько десятков филиалов, с видеозаписью всего происходящего, произношу эти слова впервые. По реакции зала я понял, что нашел правильную интонацию — не учительскую, назидательную, а сотканную из собственного опыта, собственной боли из-за огромного количества бездарно потраченного времени.

Вышел я со встречи со студентами приятно оглушенный, словно опьяненный необъяснимым внутренним открытием. Подсознательно я сохранил в памяти и вопрос студентки, и свой ответ. Какое-то время я продолжал вести диалог, но уже с самим собой.

Итак, **наша жизнь — это поток, в котором есть и новая ценность, и неизбежные потери, и периодическая работа, необходимая, но не производящая новой ценности.** Самая простая из этих трех составляющих — периодическая работа, вернее, повседневные повторяющиеся дела: сон, прием пищи, чистка зубов, умывание, поездки в метро, на машине, уборка квартиры или снега. Хотя, если честно, уже здесь не все однозначно. Например, ты поднимаешься в лифте в рабочий кабинет, выходишь из квартиры на улицу или едешь в машине. В этот момент тебе звонит друг, у которого неприятности. Ты разговариваешь с ним по телефону, разделяешь его проблемы, твоя душа, твой ум напряжены, направлены на поиск решения, как ему помочь. Это значит, ты уже создаешь ценность прямо в процессе периодической работы.

Приведу еще примеры. Ты копаешь грядку, чтобы вырастить урожай и не только накормить себя и детей, но и от души угостить близких. Это тоже идет тебе в актив. Или ты, казалось бы, отдыхаешь, например, плаваешь в море, а на самом деле вспоминаешь родных, любимых, живых и усопших, обращаешься к Высшим Силам со словами благодарности или просьбы. Это уже не просто отдых.

А вот ты сидишь в кругу малознакомых людей с бокалом вина в руке, идет спокойный разговор ни о чем. Вдруг возникает важная тема, важная для всех. Тут же появляется деловое напряжение, чувства и мысли начинают работать, все происходящее наполняется смыслом. Словно переключили рубильник, и теперь эта необязательная встреча — уже не потеря, ни для тебя, ни для тех, с кем ты беседуешь. Неважно, как эта встреча проходила: согласились твои собеседники с тобой и открыто это заявили, отмолчались ли, так и не решившись вступить в дискуссию. Шел серьезный разговор, и каждый его участник вынесет из него нечто важное для себя. Потом каждый додумает, проговорит то, что прозвучало сейчас. [Ценность может вызреть через время, как прорастает из земли зерно.](#)

Просмотр футбола или хоккея по телевизору, поход на лыжах по лесу, пробежка, прогулка с супругой по парку... Ты сталкиваешься с тысячами, десятками тысяч ситуаций, и тебя начинают обуревать сомнения: польза ли они или потеря? Каждый случай — отдельная история. [Что для одного является ценностью, для другого может стать потерей, и наоборот.](#)

Жизнь каждого человека интересна и поучительна. Выскажу достаточно распространенное и, на мой взгляд, совершенно справедливое мнение. [Явная потеря — то, что делается в суете, со злостью, раздражением на людей.](#) Любая работа с подобными эмоциями не благословляется, превращается в бессмысленную. Нацеленность только на себя, на собственное потребление, удовлетворение страстей, на собственное расслабление, удовольствие или удобство... Да, видимо, именно в этих плоскостях лежат потери времени, безвозвратные потери. Можно пожалеть о своих поступках и зафиксировать это понимание, но само время, само действие уже никогда не вернешь.

Реально ли постоянно себя контролировать, осознавать, что есть ценность, а что потеря? Это сложно, вероятно, даже невозможно, а может, в чем-то даже и опасно. Ты читаешь газету, смотришь фильм, ли-

стаешь новости в интернете... Надо ли удалять из своей жизни подобные действия? А тратить на них меньше времени? Если ты шесть часов в сутки «висишь» в смартфоне, может, достаточно потратить на него два-три часа? Или еще меньше?

Представим, что ты идешь не спеша по лесу, слушаешь шум ветра, смотришь, как шевелятся листочки на дереве, испытываешь легкую непонятную грусть. Ты ничего не делаешь в этот момент, но далеко не факт, что это является потерей. Ты соприкасаешься с вечностью, остро чувствуешь грань между земным и другим миром, переживаешь это ощущение. «А где же при этом новая ценность?» — спросит кто-то. Вроде бы ее и нет. Но, возможно, в этот миг ты уже стоишь на пороге ее создания!

Таким образом, существует море нюансов, отсутствует однозначность в понимании того, что есть ценность, а что — потеря. Однако если жить внимательно и сосредоточенно, то понимание придет интуитивно, и у каждого оно будет свое. Конечно, «коэффициент эффективности потока нашей жизни» будет окончательно просчитан только уже за ее порогом, и точно не нами. [Каждое наше действие, слово, мысль, желание — все будет зафиксировано и классифицировано, и Кто-то решит, ценностью ли они являлись или нет. Без нас решит.](#) А здесь и сейчас у нас еще есть время подумать, поразмышлять и что-то поменять в своей жизни.

Вот о чем я думал перед тем, как ответить студентке Адыгейского технологического института. Ее вопрос был о Главном, и задумался я о Главном, поэтому мне вспомнились слова, которые десять лет назад произнес мудрый и близкий мне человек — Митрополит РПЦ: «Смысл нашей жизни — Устоять и Настояться в Главном». У каждого это Главное свое, но у каждого оно обязательно есть. Если жить для этого Главного, то неизменно станешь искать, как очистить свою жизнь от потерь.

Однажды я набрал в поисковике словосочетание «бережливая жизнь», и первое, что выскочило в интернете: «это сведение к минимуму

расходов и экономия денег». Но мы будем говорить о бережливости, которая не имеет ничего общего с деньгами. Мы поговорим о времени, потраченном на создание или приобретение ценностей, которые невозможно купить. Нельзя купить и потерянное время: ни вчера, ни сегодня, ни завтра.

Вопрос студентки стал для меня толчком, достаточно скоро возникла идея, что надо проработать свои мысли по поводу бережливой жизни гораздо глубже, конкретней и предметней. А как? Просто поделиться своими соображениями. Наверняка, найдутся те, кого этот вопрос тоже волнует. И полезно было бы собрать по крупинкам разные опыт и мнения.

Это и начнем делать.

Пожалуй, издание, которое вы держите сейчас в руках — своеобразное продолжение, точнее, дополнение к двум вышедшим ранее книгам: «История производственной системы „Росатома“». В поисках идеального потока» (2020) и «Производственная система России — полный вперед» (2022). Дополнением я назвал эту небольшую монографию, потому что обо всем, что в ней изложено, мы пробовали рассуждать в упомянутых книгах, но в последний момент убрали из текста. Слишком уж откровенными и несколько отвлеченными показались мне на том этапе подобные рассуждения. А мы не хотели отвлекаться от конкретных производственных и государственных задач. Хотели действовать!



«Культура успеха», которая доминировала тогда в нашем сознании, толкала нас к работе на конкретный «бережливый результат»: снижение времени протекания процессов и трудоемкости, повышение производительности и скорости принятия решений.

Но прошло два года.

И вот мы решились!..

ГЛАВА 2

БИЗНЕС КАК ЦЕННОСТЬ

Николай Николаевич Нестеров стал одним из первых людей, с кем я поделился идеями, что нашу жизнь можно рассматривать как поток и что в ней есть все традиционные для бережливой тематики составляющие: ценность, периодическая работа и потери. Прогуливаясь с Николаем Николаевичем по зимним дорожкам рядом с Горьковским морем, я рассказал ему о своих мыслях и спросил:

— Что для тебя является ценностью? Точнее, какое потраченное время, по твоему мнению, производит реальную ценность для тебя, твоих сослуживцев, твоей семьи? И в чем эта ценность заключается?

Честно говоря, я ожидал, что Николай Николаевич начнет рассказывать мне о своей семье, родственниках, потому что видел, как они все жили сейчас вместе с ним, наблюдал, как он привечает и помогает родным. Почему-то мне казалось, что он заговорит именно об этих отношениях, как о главной жизненной ценности. Однако разговор принял совершенно другой оборот. Николай Николаевич ответил так:

— Это мой бизнес. Давай порассуждаем об этом. В истории развития моего бизнеса было три периода.

ПЕРВЫЙ ПЕРИОД — мы просто выживали, приходилось постоянно принимать очень жесткие решения, беспрестанно менять людей, наверное, даже обижать их. Тяжелое было время, и вряд ли в этот период можно говорить о какой-то ценности.

ВТОРОЙ ПЕРИОД — мы уже встали на ноги, хотели чем-то удивить себя, страну, отрасль: новыми техническими и управленческими решениями*.

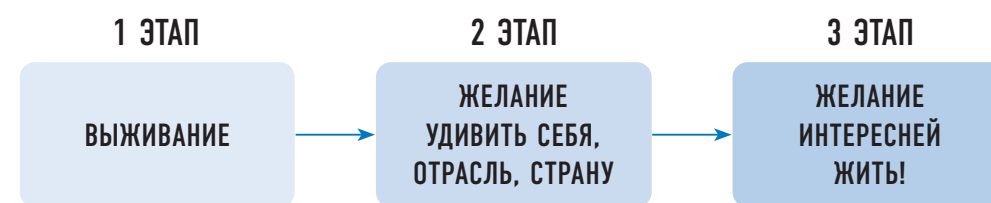
ТРЕТИЙ ПЕРИОД — сегодняшнее время. Вы помогли нам создать свою новую производственную систему. Наши работники охватили совершенствованием весь сквозной поток: от выращивания продукции на полях и ее переработки до продаж и доведения продукции до прилавков. Ваш «тойотовец» Наото Тадзуке не один раз приезжал на наше предприятие и оставлял подробные рекомендации. Можно сказать, что вы посеяли зерно, но сама ценность оказалась не конкретно в перечисленных фактах.

Вот когда мы сделали следующий шаг — создали в холдинге, в который выходят несколько заводов, так называемую СПС (система постоянного совершенствования) — можно уже стало говорить о ценности. Все люди оказались вовлечены в процесс: на одном из заводов провели исследования, которые показали практически 100%-ную вовлеченность работников. То есть суть третьего этапа развития моего бизнеса заключалась не в выживании, не в технологиях, да и вообще не в бизнесе как таковом. **Ценность этого периода в том, что мы начали вкладываться в людей. В то, чтобы им стало интереснее работать и интереснее жить. Это был вклад в изменение сознания людей, в изменение их жизни, а значит, жизни их семей и всех, кто находился рядом с ними.**

* В конце 1990-х годов я работал заместителем покойного ныне мэра Нижнего Новгорода Ивана Петровича Складова. На базе Нижегородского масложирового комбината мы проводили совместное заседание городской администрации и Ассоциации промышленных предприятий. Тема была: маркетинг традиции и клиентоориентированность. Видимо, Николай Николаевич упомянул именно об этом периоде.

На мой взгляд, в таком бизнесе время, потраченное на подобную работу по изменению сознания трудящихся на предприятии, точно является временем, которое производит новую ценность. И еще какую ценность! Теперь работа превращается в праздник, в полет мысли и духа.

Вот такая у Николая Николаевича получилась схема.



Это наш ответ чуждому западному взгляду на бизнес, как на способ просто зарабатывания денег. Русский стиль ведения бизнеса — когда твое дело, твое служение становится главной ценностью и смыслом твоей жизни, а значит, и жизни коллектива, в котором ты работаешь или который возглавляешь. Лучшие образцы советской школы управления были как раз об этом. И наше поколение видело этот подход к работе, часто вспоминает о нем и не желает его потерять.



ЛОВУШКИ ВРЕМЕНИ

Еще в середине 1990-х годов мне в руки попала книга «Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время?». Написал ее американский управленец Алек Маккензи. Пролежала книга по полке почти тридцать лет, и наконец снова дошли до нее руки. Что же спустя годы показалось мне дельным в рассуждениях Маккензи?

Прежде всего, его вывод, что управление временем — вещь очень личная. **Научиться управлять своим временем — задача не для слабого человека.** Надо не просто вырваться из рабства своего рабочего стола, заваленного делами дня, освободиться от тирании телефонных звонков. Необходимо научиться по-новому относиться к неумолимому вторжению бесконечного потока второстепенных дел в основную работу или личную жизнь.

Особенно ценной для меня стала мысль автора о том, что сам термин «управление временем» — неточный и некорректный. **Строго говоря, никто и никогда не в состоянии будет полностью управлять своим временем, так как жизнь никто не может подгонять или останавливать. Она длится, течет — каждый день, каждый час, каждую минуту, каждую секунду — с определенной судьбоносной скоростью.**

В каком-то смысле наша жизнь — это конвейер времени, который никогда не останавливается: ни во время работы, ни во время отдыха, ни во время болезней или других критических ситуаций. Мы управляем не временем, а только своим поведением в непрерывном конвейере его течения.

Владыка как-то сказал, делясь личным опытом:

— Я замечал: если ты не суетишься, не торопишься, просто внимательно живешь и делаешь свое дело — время растягивается. И тогда чем дальше, тем жить становится интересней, открывается много новых



ее граней. Если же ты торопишься, спешишь, во всем проявляешь нетерпение — время сжимается, стремительно летит. Не успеешь оглянуться — жизнь прошла.

Итак, мы сегодня исходим из бережливого исследования потока нашей жизни, то есть пытаемся ее почувствовать, отфиксировать время, которое производит ценность или плодит потери.

По мнению Маккензи, задача западных консалтеров заключается как раз в другом. Я обратил внимание на его тезис: «Для того чтобы зарабатывать деньги, вы должны думать об этом постоянно, во время еды, прогулок, даже ночью, когда спите. Вы должны стать чемпионом по зарабатыванию денег, как существуют чемпионы в каком-то виде спорта. И вы должны постоянно думать об этой цели».

На мой взгляд, это исключительно американский подход, который не совпадает с нашими нынешними ценностями. И во времена Маккензи, и сегодняшние исследования показывают: только один из ста человек утверждал, что у него времени хватает на все. Из каждых десяти человек: одному не хватало 10% времени, четверым — 25%, а оставшимся — 50%. Еще раз повторяю, не факт, что люди в это время производили ценность, полезную с нашей точки зрения.

Интересен был опыт автора, который изучил четыре социальные группы: канадские военные, чернокожие священники, ректоры колледжей и немецкие менеджеры. Маккензи сравнил, отличается ли расточительство времени в этих четырех социальных стратах. Оказалось, что потери в каждой группе схожи: ненужные телефонные разговоры, излишние заседания, большее, чем необходимо, количество встреч, огромный объем канцелярской работы, неумение планировать, откладывание дел на будущее.

Но наиболее важным оказался следующий вывод: **расточительство времени делится на два типа. В первом случае потери времени порождены извне, неким существующим положением дел, ситуацией, другими людьми. Во втором — изнутри, самим человеком.**

Это логично. Если наши потери возникают из-за внешних обстоятельств, мы должны сосредоточиться на том, чтобы их ликвидировать или поставить под свой контроль. Если же возникают из-за внутренних причин, мы должны победить самих себя и поставить под контроль наше собственное поведение. И вот этот второй случай, когда мешают нам внутренние причины, мне кажется, с годами для каждого человека становится все более и более важным. Это и есть — формирование бережливого сознания.

ГЛАВА 4

БЕРЕЖЛИВЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Попробуем задуматься, как много слов можно найти в русском языке для обозначения такого феномена как «потери». Халтура, абы как, на отвяжись, через пень-колоду, небрежно, левак, косяк, шлыга, халатность, спустя рукава, наплевательски, шалаяй-валяй, недобросовестно, нерадиво, как придется, вполсилы, левой ногой, одним местом и так далее. Осознание феномена потери — очень тонкая тема.

Каждый из нас постоянно сталкивается с ситуациями, когда делает что-то лишнее, особенно в зоне неопределенности. И на производственных площадках, и в офисе, и в семейных делах, и даже в духовной жизни. Казалось бы, все явно и понятно — **не надо придумывать себе работу, надо делать только то, что нельзя не делать, не делать ничего лишнего, не делать того, что можно не делать. А если делаешь что-то лишнее, то это безусловные потери.**

Но еще раз повторю, потери — очень тонкая вещь. Каждый из нас может проверить на себе, как трудно в конкретный момент времени

понять: что я должен делать сейчас или должен ли я сейчас делать именно это? Или лучше немного подождать? Полезно ли какое-то действие именно сейчас? Принесет ли оно ценность сразу или в неизвестном будущем?

Многим из нас известна классическая матрица распределения своих усилий во времени:

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	I	II
НЕ ВАЖНО	III	IV

Казалось бы, в квадрате (I) «Срочно / Важно» и рождается ценность дня, часа, минуты. А вот и не факт! Сколько раз я сталкивался с протокольными мероприятиями, поручениями с «самого верха», которые вроде бы и срочные, и важные. Весь погрязнешь в бумагах, переговорах. Но проходит время, и фиксируешь, что ценности в этой бюрократической возне практически не было. А вот то, что казалось не особенно важным, таковым может и не являться. Как раз это-то несущественное может претендовать на роль самого главного и актуального. Или, может, важное, но, казалось бы, несрочное (II) надо делать в первую очередь? Например, получил ты информацию, что достаточно близкий тебе человек оказался в больнице. Надо бы позвонить, но что-то отвлекло по работе и ты об этом забыл. Вспомнил через два-три дня. Быстро набираешь номер на телефоне, а в душе стыдно... Пункт IV «Не срочно / Не важно» совершенно не означает, что это потеря. У меня самого такое бывало. Опыт. Например, тебя пригласили на детский праздник, но ты не пошел, было некогда. А ведь тебя ждали, и это было важно.

Понятие «потери» хорошо познавать на подобных, конкретных жизненных примерах. Приведу еще один.

Не так давно я подхватил ковид штамма «омикрон» и неделю работал удаленно. В это время в государстве и нашей госкорпорации проходила стратегическая сессия по устойчивому развитию — нового модного на тот момент тренда. Речь шла о глобальных задачах по снижению углеродного следа, о «зеленой экономике» и так далее. Так вот, после первого дня этой стратегической сессии я организовал бешеную активность свою и своих коллег. Я надиктовывал конкретные предложения, что надо предпринять, какие слайды подготовить, какой материал изучать... Мои коллеги на следующий день все это начали делать, присылая мне на электронную почту слайды, предложения, мысли. А еще через день на сессии начала разворачиваться вторая, прикладная часть темы устойчивого развития. И вдруг 80–90% вопросов, которые я накануне инициировал в своей псевдостремительности, стали отпадать. Постепенно открылось, что наши отраслевые работники уже многое и так делают. А значит, нам не нужно суетиться. Надо просто спокойно, через паузу, разобраться во всем, и только в случае получения заказа от первого руководителя проявлять «ПСР-овскую» прыть. В данный же момент надо просто подождать.

Теперь я понимаю, что моя суперактивность в первый день стратегической сессии была именно потерей, потому что я начал делать то, что можно было не делать. Мог ли я это сообразить сразу? Да, но не сумел.

Таких примеров и в моей жизни, и в жизни каждого из нас сотни, а может, и тысячи. Конечно, можно справедливо возразить, что, не ошибаясь, не пробуя, не нащупаешь единственно верный путь. Это правда, но мудрость жизни в том и заключается, что после каких-то наших действий необходимо фиксировать, была ли эта ложная проактивность, а значит, потеря. Если мы зафиксируем, то подсознательно заполним некий банк данных неточных сигналов к действию, к действию-потери. И в будущем, даже сами того не осознавая, сможем не сорваться в неправильном направлении раньше времени, тем самым не породим потерю во времени и в запасе трудовой энергии, как своей, так и своей команды.

Конечно, идеальный поток нашей жизни, состоящий из сплошной ценности, скорее всего невозможен. [Вот пример классического бережливого тайм-менеджмента, исходя из опыта одного серьезного и важного для меня и моих коллег дня в ноябре 2017 года: 30% — потери, 34% — периодическая работа. И только 36% — время создания ценности!](#) И это один из самых результативных моих дней!

Представляете, какие у нас резервы? Есть над чем поработать.



ГЛАВА 5

«БЕРЕЖЛИВАЯ ЖИЗНЬ» С УТРА ПОРАНЫШЕ

Думаю, многие читатели не знакомы с нашими двумя книгами о развитии Производственной системы Росатома в отрасли и в России. Многим также не приходилось работать на производстве или на стройке. Так как же тогда вам понять практическую сторону бережливого производства?

Все знают и понимают, что такое конвейер, поточная линия. Но допускаю, что думают: мы-то тут при чем? Где в нашей обычной жизни все

эти ваши «натянутые нити» потоков и «быстрые кайдзены»? Как мне, читателю, реально их почувствовать? Мне пришла в голову оригинальная идея. Докладываю.

Утро рабочего дня, именно рабочего, не выходного, — реальность для каждого из нас. Обычное утро и есть та самая «натянутая нить» потока, начиная с мгновения, когда человек открывает глаза, и до момента, когда он выходит из дома. Поясню на собственном примере. Время протекания процесса (ВПП) моего стандартного рабочего утра — час сорок пять минут. Это время выверено последними годами. Постепенно, автоматически сложился «критический путь» — действия, которые совершаются строго последовательно. Можно, конечно, иногда переставить их местами, но, как известно, от «перестановки мест слагаемых сумма не меняется». Утренний условный «производственный процесс» состоит у меня примерно из 20 укрупненных блоков. Укрупненных, потому что каждый блок включает множество подпроцессов. Можно, конечно, исследовать эти блоки глубоко, вплоть до каждого движения тела. Допустим, откартировать прием душа — это два десятка операций. Но настолько углубляться нам не стоит, смысл в другом.

Итак, на своем опыте скажу, что многие утренние процессы можно запараллелить. Например, я одновременно нагреваю воду в чайнике, варю кашу, поджариваю кусочки хлеба в тостере и смотрю электронную почту. Таких «одновременностей» в течение моих часа сорока пяти минут может быть не более четырех-пяти. Почему именно столько? Дело в том, что любой запараллеленный процесс может неожиданно повлиять на «критический путь». Например, я всегда с вечера смешиваю многосоставной утренний чай и готовлю определенную смесь с медом к нему. Но если я прилетаю поздно ночью из командировки, то по понятным причинам все это не делаю. В итоге утром некоторые действия никак не запараллелишь: нужно сделать смесь, иначе чай не заварить и так далее.

То же самое можно наблюдать при строительстве АЭС. На «критическом пути» всегда лежит реакторное отделение и машинный зал, а все

остальные более 50 объектов находятся в тени. Но сколько раз было, что из-за недобросовестных подрядчиков, задержки каких-то поставок на «критический путь», как черт из табакерки, ложилась какая-нибудь насосная или дизельная котельная. И мы открывали МЧС — ПСР-проекты, чтобы успеть вернуть строительство объектов в график.

Итак, утром «нить потока» реально натянута, лишь в выходные ее ослабляешь. Работает незримый стандарт времени на каждую операцию. Скорость их осуществления тоже вымерена. Если ты приболеешь, находишься в задумчивости или тебя отвлекает незапланированный звонок, происходит сбой, отклонение. Ты, постоянно поглядывая на часы, либо увеличивать скорость действий, либо смиряешься с тем, что опаздываешь. Всем знакома бешеная скорость действий перед самым выходом из дома на работу. В этом случае понятно, что была какая-то потеря времени на каком-то действии.

Ты испытываешь некий дискомфорт, когда вынужден менять свой утренний стандарт. Например, ты находишься в командировке, заехал в гостиницу очень поздно, и на утренние сборы у тебя получаются не привычные час сорок пять минут, а, например, час десять. При этом это совершенно другой для тебя «поток»: на завтрак надо куда-то идти, хотя, с другой стороны, его не надо готовить. Правда, можно попасть на неконтролируемый стандарт работы гостиничной кухни и официанток. Ты в той ситуации находишься в напряжении, «поток» неконтролируемый, твой интуитивный «критический путь» не работает, а новый — соответственно не отхронометрирован подсознанием и не поставлен на «производственный контроль» промежуточных операций.

Есть еще один момент: человека постоянно тянет на импровизацию. Например, дать себе на утренние сборы не час сорок пять минут, а, например, два часа пятнадцать минут. Можно раньше встать или позже выйти из дома. Возникает простор для новых инициатив, либо «вкусных замедлений»: подольше пожевать, подольше почитать, просто все делать в замедленном режиме. Есть в подобном «ослаблении» своя

прелесть, но есть и свои риски. Я, бывало, опаздывал из-за подобного увеличения регламента.

Разберем еще одну ситуацию.

Вы сели пить чай. Параллельно поставили в микроволновку кашу разогреться, положили кусочки хлеба в тостер. Пьете чай и читаете утреннюю сводку новостей. Одновременно идет четыре потока событий. Что в данном случае лежит на «критическом пути» (то есть что можно делать строго последовательно)? А что может идти параллельно (выведено в «тень», в нашей терминологии)? Ответ таков: чай находится на «критическом пути». Новости можно прочитать позже, например в машине. Хлеб поджарить можно было раньше, или чуть позже, или вообще не поджаривать. Аналогично с кашей: до ее употребления у вас еще 10–12 минут, разогреется она за 2 минуты, значит — ее можно вывести в «тень». А вот если не выпьете чай, то не перейдете на следующий передел (у меня — это определенные процедуры). Все жестко связано. Это и есть «критический путь». Время протекания процесса (ВПП) всегда необходимо считать по нему. Если у вас мало времени, его надо сокращать, убирать что можно в «тень» или просто отказываться от чего-то.

Посмотрим дальше. Вы вышли утром из квартиры, ключ — в замочную скважину, несколько шагов до лифта, его вызов. Это «критический путь»? Да. Но вот как я выполняю эти несколько действий. Выхожу из квартиры, иду к лифту, вызываю его, пока лифт едет, спокойно возвращаюсь к двери и запираю ее. К моменту, когда двери лифта откроются, я уже стою рядом с ним. Движение лифта находится на «критическом пути», но пока он едет, я спокойно делаю что-то другое.

Поверьте, эта поточная логика утренних действий совершенно аналогична любому производственному, строительному или бизнес-процессу. Просто на производстве, где трудятся 5000 человек, все сложнее и многофакторнее. Где-то работы жестко отхронометрированы, стандартизированы или даже визуализированы. [Любая незапланированная ситуация, в условиях «натянутой» стандартом нитки потока, тут же приводит к отклонениям. План / факт — анализ начинает «плыть» и требовать](#)

НЕТ СТАНДАРТА — НЕТ ПОРЯДКА

немедленных корректирующих действий. Это и есть те самые «боевые искусства», которые нам многократно продемонстрировала компания Toyota — быстрота решения проблем.

На вашей работе может не быть стандарта и суточного задания. Процесс идет как идет, как получается. Приходится самому регулировать, с какой скоростью работать, в какую сторону идти, присесть тебе или, наоборот, побежать.

Возвращаясь к утреннему сюжету, допускаю, что не у каждого человека он сформирован как поток, конвейер действий. Какая-то творческая натура просто категорически не приемлет выверенного алгоритма действий. Человек глаза открыть не может без чашки кофе, а тут я о стандарте каком-то рассуждаю. Для кого-то при популярном с ковидных времен удаленном режиме работы есть и все возможности игнорировать стандарты. Думаете, я буду агитировать принять стандартизированную утреннюю модель, которую описал выше? И не подумаю. Я просто хотел описать маленький поток нашей большой бережливой (или не очень) жизни с минимальными потерями и максимальной результативностью. Возвращаясь к нашей основной теме «бережливой жизни», думаю, можно оказаться абсолютно «стандартизированным наглецом», от которого в жизни больше вреда, чем пользы. Можно же быть и благообразным Обломовым и приносить огромную пользу людям, пусть даже не вставая с кровати. Понятно, что я утрирую. Хотя каждый из нас вспомнит примеры и первого и второго персонажа и сюжета. В любом случае, надеюсь, поточная логика стала более понятной моему читателю.

Продолжим неформальное знакомство с бережливым производством.

Его основы, настоящая классика, — пять шагов приведения любой площадки в порядок. Не важно о какой площадке идет речь: производственной, строительной, доме, гараже, магазине, офисном кабинете... Эти пять шагов просты и понятны каждому:

1 ШАГ	УБЕРИ ВСЕ ЛИШНЕЕ
2 ШАГ	РАЗЛОЖИ, РАСПОЛОЖИ ВСЕ ПО СВОИМ МЕСТАМ
3 ШАГ	ПРИВЕДИ ВСЕ В «БОЕВУЮ ГОТОВНОСТЬ» — В РАБОЧЕЕ СОСТОЯНИЕ
4 ШАГ	СТАНДАРТИЗИРУЙ И ВИЗУАЛИЗИРУЙ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ
5 ШАГ	СОВЕРШЕНСТВУЙ ЭТОТ СТАНДАРТ ВРЕМЯ ОТ ВРЕМЕНИ. НИЧЕГО НЕ ДОЛЖНО ОСТАВАТЬСЯ НЕИЗМЕННЫМ, БЫТЬ «ЗАЛИТЫМ В БЕТОН»

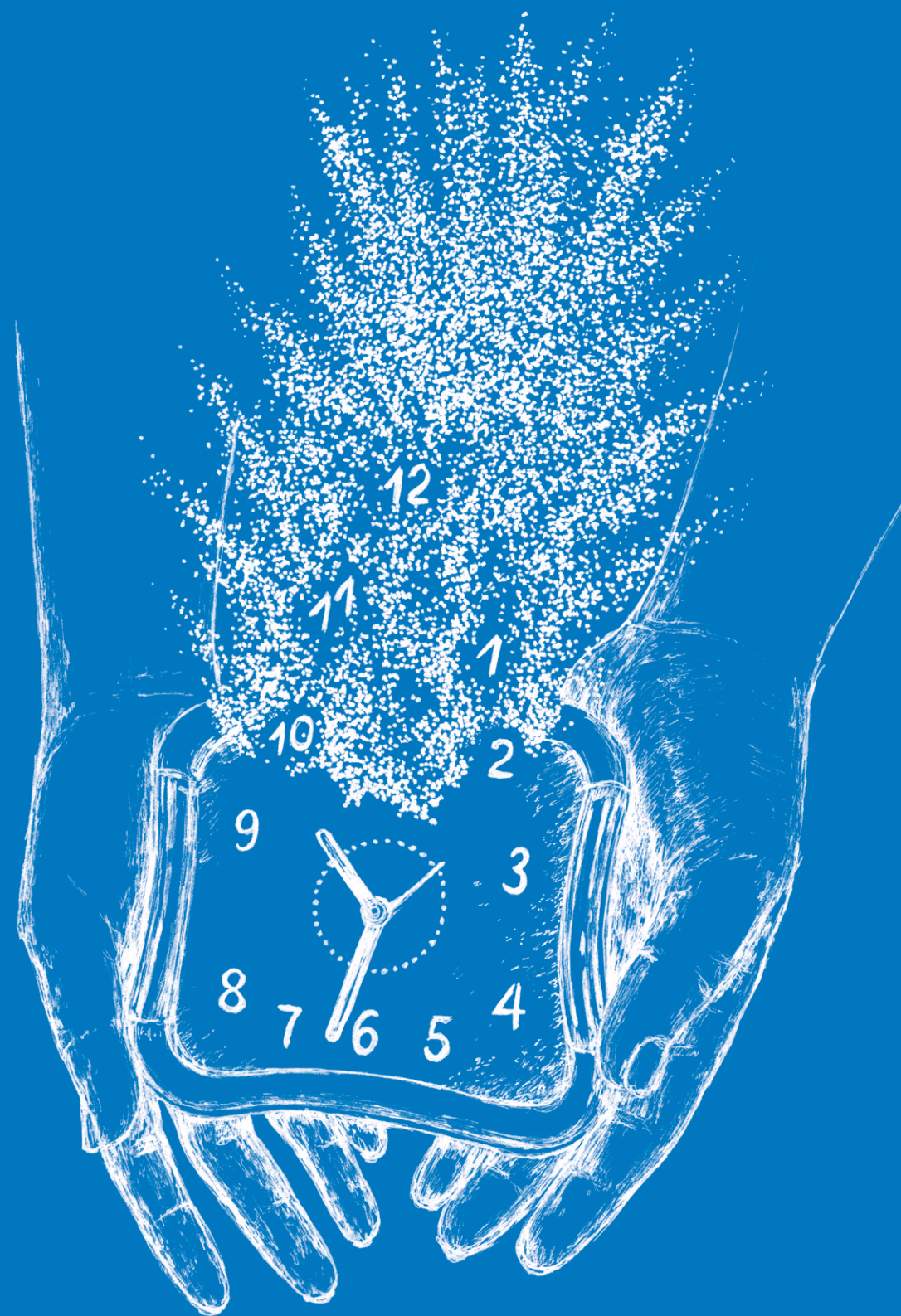
Думаю, необходимо продемонстрировать, как это работает или не работает, на личном примере. У меня есть два положительных и один неудачный опыт. Начнем с положительного. У меня дома есть книжные шкафы в кабинете и стеллажи с видеокассетами на даче. Проблема была типичной: долго ищешь то, что нужно, так как не помнишь, где что лежит. И дома и на даче я провел одинаковую работу. Все лишнее раздал и отправил на благотворительность по различным точкам. Оставшееся разложил и подписал, наклеив таблички на ящики. Например, в книжных шкафах таблички: зарубежная литература, русская классика,



библиотека директора, жития святых, о войне... Принцип раскладки: часто пользуешься — ящики на уровне глаз и рук; редко пользуешься — ящики наверху или в самом низу. В результате время на поиск нужной книги или видеокассеты сократилось в 7–10 раз. Стандарт расположения ящиков хранится в моей памяти, хотя лучше было бы его отдельно визуализировать — напечатать. В этом случае нужную книгу или кассету очень быстро найдет любой, а не только я.

Теперь пример, скорее, неудачного опыта. В моем доме есть небольшая кладовая для одежды (примерно 1,5×3 метра) прямо при входе в квартиру, рядом с прихожей. Ситуация оказалась сложнее, так как кладовой пользовались три «клиента»: я, супруга и младший сын. Кроме этого, «ассортимент» в кладовой, в отличие от книжных шкафов и стеллажей, шире: зимняя, демисезонная и летняя одежда и обувь, елочные игрушки и сама искусственная елка, чемоданы и многое другое. Все эти предметы беспрестанно мигрировали по полкам. Некоторые вещи надолго «застывали» на одном месте — верхней полке, где лежали чемоданы, елочные игрушки и разобранный елка. Этими предметами мы пользовались редко, поэтому они находятся на не очень удобной высоте и так там и лежат. А вот одежда — другое дело. Несколько раз мы с супругой предпринимали попытки «зонирования» по принципам: 1) мое, ее, сына; 2) зима, осень, лето; 3) одежда, обувь. Все получалось хорошо. Но! Мы по факту не делали визуализированного стандарта расположения предметов и не проговаривали «правила игры»: как должны вести себя в кладовой все три клиента. Все-таки в домашней обстановке редко доходишь до этого 4-го шага — стандартизации и визуализации. А зря! Наведенный порядок держится от нескольких недель до нескольких месяцев, в зависимости от интенсивности пользования площадкой. А потом все предметы заново «разбегаются» и найти их сложно.

С одной стороны, ПСР-лидеру негоже иметь такую «заводь беспорядка». С другой — и для меня это всегда напоминание, живой



БЕРЕЖЛИВОСТЬ ОТ ПУШКИНА

«покаянный кейс» — если нет письменных правил игры (стандарта), не жди и жестко структурированного порядка. Чтобы его установить, надо детально все проговаривать и договариваться всем «клиентам». После договоренностей необходимо держать ситуацию на жестком производственном контроле.

С кладовой существующий уровень бережливой культуры моего семейства не позволил держать ситуацию под контролем. Хотя, может быть, я был недостаточно настойчив и инициативен. У моего среднего сына (он, супруга, двое детей) ситуация на порядок лучше. А вот у старшего сына (он, супруга, четверо детей) — даже менее упорядочена, чем у меня дома. Причина понятна: не хватает времени и терпения.

Вот так реальная жизнь во многом повторяет любое производство, стройку или офис. «Культура порядка» всегда будет с человеческим лицом и будет зависеть от отношения к культуре безопасности, ментальности-национальности персонала, требовательности руководства и других факторов. На них можно и нужно влиять. Как, где, когда? По месту и в зависимости от конкретных обстоятельств.



Часто, читая художественные произведения или изучая специальную литературу, поражаешься точности, лаконичности формулировок того или иного автора. Или, наоборот, тонешь в море отвлеченных фраз, с трудом видишь в тексте суть того, что хотел сказать автор.

Однажды мне на глаза попало мнение святителя Игнатия Брянчанинова об А. С. Пушкине. процитирую: «Мне очень нравился метод Пушкина по отношению к его сочинениям. Он подвергал их самой строгой собственной критике, пользуясь охотно и замечаниями других литераторов. Затем он беспощадно вымарывал в своих сочинениях излишние слова и выражения, также слова и выражения хоть сколько-нибудь тяжелые, натянутые, неестественные. От такой вычитки, вычистки и выработки его сочинения получали необыкновенную чистоту слога и ясность смысла. Как легко они читаются, в них нет слова лишнего».

Обратите внимание, А. С. Пушкин использовал в чистом виде бережливый подход. Мало того, что убирал все лишнее, так еще и преодолевал натянутость, тяжесть и неестественность выражений. И посмотрите, как он задействовал внешний аудит: охотно отдавал другим литераторам свои тексты, чтобы ему делали замечания-предложения, что убрать и что исправить.

«Как ваши сочинения легко читаются!» — сказал Пушкину как-то его знакомый. «Оттого, — отвечал Пушкин, — что пишутся и вырабатываются с великим трудом». С точки зрения бережливости, видимо, писатель, пытаясь как можно глубже и точнее погрузить своего читателя в замысел, выбирал наиболее оптимальный и простой трафик, доступный и вычищенный от различных неточностей, вызывающих недоумение, стилистическую тяжесть и избыток информации. Задача А. С. Пушкина — как

можно быстрее и проще привести читателя к цели, к пониманию того, что он хотел сказать.

Думаю, что Александр Сергеевич показал нам хороший пример. Теперь мы на любое художественное произведение можем смотреть через призму авторских усилий: насколько энергично и умно литератор позаботился о том, чтобы читатель потратил как можно меньше труда для того, чтобы постичь авторский замысел. Ведь именно такой подход быстрее и эффективнее помогает нам понять позицию автора, а соответственно, и формирует наше бережливое сознание. Будем стараться.

ГЛАВА 8

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ — ЭТО ТОЖЕ ПОТЕРЯ?

Базовый посыл современности таков: хаотичность мира и скорость развития неопределенностей значительно выросли и будут расти дальше, особенно после 24 февраля 2022 года. Мир обречен на этот процесс. Приведет ли это к большому количеству потерь в нашей жизни? Вопрос, конечно, интересный.

В последние годы во всех странах мира люди вынуждены искать модели управления в условиях растущего хаоса и увеличивающейся неопределенности. При этом надо понимать: полной определенности не бывает никогда. Это иллюзия. Вспоминаются слова Мюллера из фильма «Семнадцать мгновений весны»: «Ясность — это одна из форм полного тумана».

Однако не существует и полной неопределенности, как бы ни была запутана картина событий. В реальной жизни мы всегда вынуждены выбирать одно из возможных решений. Иногда мы ждем сигнала, знака извне, чтобы понять, каким путем пойти.

Наши консультанты из Toyota постоянно пытались моделировать определенность: проблема, коренная причина, быстрый обходной маневр, чтобы не останавливаться; решение коренной проблемы, чтобы ситуация не повторялась. Они демонстрировали крайнее раздражение, если ситуация возобновлялась или что-то сбило в привычном алгоритме действий. Мы же в своей бережливой активности действовали наоборот, часто спонтанно, по ходу резко меняя способы решения, причем не фиксируя эти переходы и достигая результата таким способом, что потом не могли четко объяснить, как же мы его получили. Для японцев это было почти потерей, а для нас — все равно победой.

Бывало и наоборот, когда мы словно замирали перед набором вариантов действий и не делали ничего. Казалось бы, это простой, остановка, значит, можно считать потерей, а вот и не факт. Активное ожидание — особая тема. Ты делаешь что-то другое, а подсознательно ждешь сигнала. Откуда, какого — не знаешь, но часто необъяснимо начинаешь действовать с некой задержкой по одному из сценариев. Это совсем не по-японски. И японцев подобное раздражало, а они в свою очередь своей реакцией раздражали нас.

Когда мы пошли с нашими бережливыми методами на стройку, в регионы, в министерства, японцы совсем растерялись. Уровень неопределенности и необходимость гибкости и маневренности команд в таких условиях были для них крайне некомфортными. Нас же реальная жизнь несла туда, в эту новую агрессивную, непрозрачную среду, где мы на ходу осваивали методы «позитивного управления» в условиях хаоса. Японских коллег сильно смущала запредельная в их понимании степень самоуправляемости подобных гибких команд.

Новые заказы требовали от нас все новых и новых скоростей в бережливом мышлении, быстром и верном реагировании, требовали нестандартных действий. В итоге в нашем коллективе рождалась необъяснимая управленческая смелость и даже своего рода наглость.

Русский «авось-менеджмент», видимо, заключается в резком расширении бережливой деятельности в надежде на резкую мобилизацию

местных энергий, на цепную реакцию в процессе рождения и развития новых лидеров, которые потом получали новую ценность для себя, коллектива, да и для всей страны.

Анализируя ближайшую историю ПС «Росатом», мы зафиксировали три этапа.

1 ЭТАП (2012–2013 гг.). Неопределенность раздражает, заставляет сомневаться, нервирует. Нам надо срочно преодолеть страх, заполняя неопределенность своей придуманной «формулой жизни». Понял ее или нет — живешь по этой формуле. На этом пути нас ждал большой риск ошибок и ложных устремлений. Мы могли пойти не туда. Кстати, так часто и было.

2 ЭТАП (2014–2017 гг.). Неопределенность не раздражает, не отбирает силы, не пугает. Мы готовы работать в зоне неопределенности в любой ситуации. Две главные жизненные и рабочие позиции: внимание и наблюдение. Издержки — в пониженной чувствительности к происходящим событиям. Пусть все идет, как идет. Мы проходили зону неопределенности по обстоятельствам. В подобном пассивном отношении к неопределенности нет темы благодарности. Все происходит в «свободном полете» так, как складываются конкретные обстоятельства.

3 ЭТАП (2018–2022 гг.). Зону неопределенности проходим активно. Как когда-то фельдмаршал Суворов переходил с русской армией через Альпы. Важно идти вперед! Испытания неизвестны, но они не пугают. Подобное отношение требует напряжения всех сил, борьбы с препятствиями, совместного их преодоления. Когда задуманное получилось, есть за что благодарить лидеров.

Зачастую мы видели только вектор движения к цели, ловили на лету ожидания и переживания заказчиков. Мы работали в постоянно меняющейся обстановке, когда в решениях и в продвижении по вектору к цели нужна была даже не столько наша ПСР-методика, сколько интуиция: решение должно было быть быстрым, с элементом предвидения. Ждать

локализации и конкретизации информации было невозможно, иначе нас ждал бы тупиковый вариант. В ситуациях, когда мы пытались действовать по старинке, мы терпели поражение.

Еще одно очень важное приобретение, основанное на опыте управления в условиях неопределенности. Чтобы было меньше потерь, должна быть гораздо более частая связь сотрудников в течение рабочего дня (два-три промежуточных доклада) и после него (вечерняя селекторная связь, чтобы видеть человека на экране или хотя бы слышать его). Как в условиях реальных боевых действий необходимы постоянные сводки с линии фронта, постоянные корректировки действий, а не просто отчет в конце недели.

В обычном ритме жизни происходит все иначе: спокойно составляется план на неделю, на месяц, проводятся совещания по понедельникам и в лучшем случае в пятницу или субботу подводятся итоги. В условиях большой степени неопределенности подобное традиционное управление неэффективно, нежизнеспособно и даже опасно. **Только частые ежедневные контакты с серьезным глубоким проникновением в то, что делает каждый работник, дадут нужный результат.** При этом соприкосновение сотрудников происходит не только по вертикали, но и по горизонтали. Таким образом возникает быстрая реакция, когда кому-то в чем-то нужна срочная помощь. Это совершенно другой стиль бережливого мышления, когда ты всегда ориентируется на конкретные проблемы, возникающие на конкретном месте и в конкретное время.

В настоящее время* мы в очередной раз проходим этот кейс на примере судостроительного заказа ГК «Росатом». Появилось много новых игроков, множество развилок, каждый раз возникают новые барьеры, которые надо преодолевать, и новые творческие возможности. Мы решили зайти на «Балтийский завод», начать работать в логике

* Октябрь 2022 года.

«распределенной верфи» с четырьмя-пятью заводами «Объединенной судостроительной компании» (ОСК). Планируем построить новую верфь, для чего ищется подходящая площадка. В декабре 2022 года мы сделали доклад президенту Российской Федерации. Честно сказали, что остаются «развилки» в развитии событий. Что и как будет происходить, несмотря на такой серьезный уровень ответственности, мы не знаем. Но это не должно никого смущать. С этим знанием и пониманием неопределенности надо учиться жить. В декабре 2023 года мы сделаем окончательный доклад по этому проекту.



ГЛАВА 9

ЗОНА КОМФОРТА — ЭТО ПОТЕРЯ?

Представим, что перед вами встала новая задача: понятная, не очень или совсем неожиданная. Вы задаете себе вопрос: мне это надо? Заглядываете внутрь себя и получаете ответ: нет. Почему? Выполнив эту задачу, вы можете взять еще одну личную высоту, построить еще одну систему, погрузиться в тему, загореться ею, повести всех за собой. Но нет, что-то вас тормозит. Что же? Желание остаться

в зоне комфорта? Наверное, именно это. Иногда комфортнее помочь другому состояться как лидеру нового уровня, чем стать таким самому. И дело не в годах, не в том, что ты перегорел. Просто многие все еще хотят что-то кому-то о себе доказать. Может, самому себе. А кому-то уже нет никакой необходимости что-то доказывать. Но это не пассивное поведение, не уход от активных действий. Просто со временем становится ближе другая форма активности. Какая?

Вот прошел день. Кто-то что-то сделал для тебя: наградили, выдали премию, похвалили и тому подобное. Но тебя это не задевает, не радует, как раньше.

Обратная ситуация: ты помог кому-то преодолеть трудности или набрать высоту. Человек или искренне поблагодарил тебя или быстро забыл о помощи. Но при этом ты все равно словно летаешь! Лучше всего, если ты помог тому, кто никогда не сможет вернуть тебе каким-то образом «долг». Тебе от этого со временем должно становиться только лучше.

Это зона комфорта? Может, да. Но согласимся, не самая худшая. Так кому и зачем может быть выгодно тебя из нее выталкивать?

Одна из вечных книг моей молодости — «Тимур и его команда». Тимуровцы помогали людям, и в это была их зона комфорта. Какой смысл насиловать себя прямой ответственностью, лидирующим первенством, если ты уже не чувствуешь в этом высшей ценности? Этот вопрос, с точки зрения обычной мирской логики, очень непростой.

Вдогонку задам еще один вопрос. Усталость — это потеря? Интересный ответ на него предложил Владыка. По его словам, если ты

делаешь **не то**,
делаешь **не так**,
делаешь **не с теми**,

тогда усталость — это грех, потеря. От праведных дел не устаешь, даже когда физически «валишься с ног».

Есть над чем задуматься!

ПОТЕРЯННАЯ ЦЕННОСТЬ

В понятие «потери», как мы уже начинаем понимать, может быть заложен разный смысл.

Потеря — боль от утраты кого-то или чего-то. Дорогое и нужное тебе исчезает. Такие потери бывают невозполнимыми, безвозвратными, ощутимыми и так далее. Делают ли подобные потери человека сильнее? И да, и нет. Человек может как сломаться, так и укрепиться, то есть пережить боль и стать сильнее.

Потеря — событие. В широком понимании этого слова: забитый в игре мяч, смена позиции на войне, выражение самостоятельности, соблюдение традиций. То есть что-то изменилось или забылось. Событийные потери бывают частичными, кратковременными, постепенными.

Потеря — бесцельная трата. Это расходование чего-либо зря, прежде всего это касается времени. Такая трата времени может быть двух видов:

1. ОТКРЫТАЯ

Это безделье, когда человек явно убивает время. Не делает ничего социально полезного. Исследования показывают, что если человек бездельничает более пяти часов, то у него резко ухудшается самочувствие, возникает ощущение «низкого благополучия». Безделье не просто не приносит ценности, оно реально вредит здоровью. Если тебе за что-то стыдно — это точно была потеря. Если на душе пусто — тоже потеря. А вот если сохранились теплые сердечные воспоминания — родилась новая ценность.

2. ЗАКРЫТАЯ

Это скрытые потери в производственных и любых других потоках. Действия, не создающие ценности для заказчика. Смотришь — вроде все работают. Начинаешь разбираться — реальную ценность приносит



всего лишь 20–30% действий. Согласитесь, с подобной ситуацией однозначно хочется бороться.

А что же делать с известным выражением «Жизнь — это школа потерь»? О чем идет речь? Что это за потери, которые являются школой жизни, а значит, приносят ценность? В результате, что нас учит — потери или приобретения?

Можно ли, только потеряв, что-то приобрести? Уходят близкие люди: некоторые уже отошли в вечность, другие просто исчезли из жизни, растворились в сутолоке, суете дней. Ты и сам теряешь молодость, здоровье, силы, наконец — саму жизнь! Но ведь что-то и приобретаешь?

Получается, жизнь — постоянный поток приобретений и потерь. «Найти себя. Познать себя. И быть собой», — произнес однажды Владыка.

Мне жаль потерь и больно от разлук,
Но я не сожалею, оглянувшись,
О том далеком прошлом, где, споткнувшись,
Я будущее выронил из рук.

И еще:

Я черной краской мир не крашу,
Я для унынья слишком стар.
Обогащая душу нашу,
Потери — тоже Божий дар!

Автор этих строк — Игорь Губерман. Согласитесь, оригинальное прочтение понятия «потеря».

Я попробовал как-то структурировать некоторые рассуждения на тему противопоставления потери и ценности.

ПОТЕРЯ	ЦЕННОСТЬ
ВСЬ МИР ИДЕТ НА ДНО, ВСЕ ПЛОХО, КОНЕЦ СВЕТА БЛИЗКО. СЛУШАЕШЬ КОГО-ТО ВСЕЗНАЮЩЕГО И ВСЕ ПОНИМАЮЩЕГО, А ВНУТРИ — ПУСТО.	СОПЕРЕЖИВАНИЕ. БОЛЬ. ПОСТОЯННЫЕ ВОПРОСЫ. ПОЛНОЕ ДОВЕРИЕ СИТУАЦИИ. ГЛУБИНА И ТАКТ В ОЦЕНКЕ ПРОИСХОДЯЩЕГО.
РАССУЖДАЕШЬ С ВЫСОТЫ ПТИЧЬЕГО ПОЛЕТА. ВЕЛИКИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФАНТАЗИИ И ГРЕЗЫ.	ИДИ И СМОТРИ. ПРИЖМИСЬ К ЗЕМЛЕ. «ЧЕМ БОЛЬШЕ НАЧАЛЬНИК, ТЕМ МЕНЬШЕ РОТ И БОЛЬШЕ УШИ»
КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КПЭ) — ЗАНУДСТВО. КОНТРОЛЬ. ДОТОННОСТЬ. ПРИДИРЧИВОСТЬ. МЕРТВЫЕ ОТЧЕТЫ. НЕТ НИ ПОБЕД, НИ БЛАГОДАРНОСТЕЙ.	ВДОХНОВЛЯЕШЬ ЛЮДЕЙ ЦЕЛЬЮ. НЕ ПОДГОНЯЕШЬ, НЕ ЗАСТАВЛЯЕШЬ — СОЗДАЕШЬ УСЛОВИЯ, ЧТОБЫ ОНИ САМИ К СТРЕМИЛИСЬ К ЦЕЛИ. БЛАГОДАРИШЬ ИХ ЗА ИХ ЖЕ УСПЕХИ!
ЦЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ — ЗАРАБОТАТЬ ДЕНЬГИ. ОТРАБАТЫВАЕШЬ ЭФФЕКТ ЛИЧНОГО УЧАСТИЯ. ТЕБЯ СЛУШАЮТ, НО НЕ МЕНЯЮТСЯ ВНУТРИ. КРАСИВЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ И САМОРЕКЛАМА.	ЦЕЛЬ — РЕАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ. ТОЛЧОК К НИМ ДАЕТСЯ НЕЗАМЕТНО. ПОКАЗЫВАЮТСЯ ОБЪЕКТИВНОСТЬ ПРОБЛЕМ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ИНСТРУМЕНТАРИЯ. ЭТИХ ЛИДЕРОВ НЕ ЗАМЕЧАЮТ («МЫ ЖЕ ВСЕ ДЕЛАЛИ САМИ!»)
КАК ТОЛЬКО НЕПРИЯТНОСТИ — ИЩУТ ВИНОВАТЫХ, ДОКАЖУТ, КТО И ЧТО НЕ ТАК ДЕЛАЛ.	ЕСЛИ КТО-ТО «РВАНУЛ» НЕ ТУДА, ПОБЕГУТ РЯДОМ С ИХ СКОРОСТЬЮ, ИСПОДВОЛЬ ПОМЕНЯЮТ НАПРАВЛЕНИЕ НА ПРАВИЛЬНОЕ И НЕЗАМЕТНО ОТЧАЛЯТ!
КТО-ТО ДЕЛАЕТ ЗЛО — ПРОЩАЕШЬ. ОПЯТЬ ЗЛО — СНОВА ПРОЩАЕШЬ. ТАКОЕ ТЕРПЕНИЕ ПОРОЖДАЕТ БЕССТЫДСТВО. РАСПОЯСЫВАЮТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ И БОЛЬШЕ. ВНУТРЕННЕЙ РАБОТЫ НЕТ.	ГОВОРИШЬ С БОЛЬЮ И ЛЮБОВЬЮ, ЧТО ЭТО РАССТРАИВАЕТ ТЕБЯ, ЧТО ТЫ ПЕРЕЖИВАЕШЬ ЗА ЧЕЛОВЕКА, ТАКТИЧНО РАЗБИРАЕШЬ ЕГО ОШИБКИ. ОН ЗАДУМЫВАЕТСЯ И УЖЕ САМ ОГОРЧАЕТСЯ. НАЧИНАЕТСЯ ЕГО ВНУТРЕННЯЯ РАБОТА.

ГЛУБИННЫЕ ПОТЕРИ — ВОКРУГ И ОКОЛО

ЖЕСТКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ — ДЕНЬ, МЕСЯЦ, ГОД, ПЯТИЛЕТКА. ВЕРА В СОБСТВЕННУЮ ГЕНИАЛЬНОСТЬ И МОГУЩЕСТВО ПРЕДВИДЕНИЯ. ЕСЛИ ПЛАНЫ РУШАТСЯ, НАСТУПАЕТ ОТЧАЯНИЕ И ПОЯВЛЯЕТСЯ АГРЕССИЯ.	ПЛАНИРУЕШЬ, НО ВНИМАТЕЛЬНО К ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМ. КОРРЕКТИРУЕШЬ ПОД РЕАЛЬНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ. НЕ НАДЕЕШЬСЯ НА СВОИ ПЛАНЫ, НЕ ЦЕПЛЯЕШЬСЯ ЗА НИХ, ЧУВСТВУЕШЬ ИХ ВТОРИЧНОСТЬ.
НЕСПРАВЕДЛИВЫЙ УПРЕК — СРАЗУ ОТВЕЧАЕШЬ С РАЗДРАЖЕНИЕМ, ОЗЛОБЛЕНИЕМ. РЕАГИРУЕШЬ НЕРВНО, МАЛОДУШНО. СКЛОКИ.	НЕ ТОРОПИШЬСЯ ОТВЕЧАТЬ, ПРОМОЛЧИШЬ, ПЕРЕВАРИШЬ СИТУАЦИЮ, ПЕРЕТЕРПИШЬ С ВЕЛИКОДУШИЕМ. НАПАДАЮЩИЙ ЧУВСТВУЕТ К ТЕБЕ УВАЖЕНИЕ. ЭТО НОВАЯ ЦЕННОСТЬ И ДЛЯ ТЕБЯ, И ДЛЯ НЕГО.
УВОЛЬНЯЕШЬ ЧЕЛОВЕКА — ПРИКАЗ. ДОВОДИШЬ ДО ЕГО СВЕДЕНИЯ ЧЕРЕЗ ПОМОЩНИКОВ ИЛИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ. У ЧЕЛОВЕКА ВОЗНИКАЕТ ОБИДА И НЕДОУМЕНИЕ.	«ПОКАЖИ ЧЕЛОВЕКУ, В ЧЕМ ОН ВИНОВАТ САМ ПЕРЕД САМИМ СОБОЙ» (Н. В. ГОГОЛЬ). НАСТУПАЕТ ВРЕМЯ РАССТАВАНИЯ — ВАЖНЫ СЛОВА ОТ СЕРДЦА.
УКЛОНЯЕШЬСЯ ОТ НУЖНОГО ДЛЯ ДЕЛА ОБЩЕНИЯ С НЕПРИЯТНЫМ ИЛИ ОПАСНЫМ ЧЕЛОВЕКОМ. НЕ ХОЧЕШЬ НАПРЯЖЕНИЯ, ОСТАЕШЬСЯ В СВОЕМ УЗКОМ УЮТНОМ МИРКЕ.	НЕ УВОРАЧИВАЕШЬСЯ ОТ ОБЩЕНИЯ С ЛЮБЫМИ ЛЮДЬМИ. НИ НА ЧТО НЕ НАПРАШИВАЕШЬСЯ, НО И НИ ОТ ЧЕГО НЕ ОТКАЗЫВАЕШЬСЯ В ОБЩЕНИИ.

Таких моделей «потеря — ценность», не теоретических, не придуманных, а прожитых, выстраданных, могут быть тысячи. Именно из них и соткана вся наша жизнь, бережливая или не очень.

Постепенно мы добрались до самого высокого глубинного уровня потерь, которые многие и потерями-то не считают или просто их не видят, не замечают. Это потери, внешние проявления которых не создают у человека ясной картины об их сущности. Вы что-то делаете по работе, суетитесь по домашним делам, идете по улице, сидите в парке... Внешне как будто бы ничего плохого не происходит. А что происходит на самом деле? Разберу некоторые кейсы на собственном опыте.

1. Ты не ощущаешь радость. Какое-то тревожное состояние, некое запрятанное глубоко затмение в душе. Коренные причины подобных чувств могут быть вообще не понятны. Не радуется солнце, люди, жена, дети. Странное недоверие, раздражение по отношению к чему-то происходящему. Как будто отравился, только не понятно чем (бывает, догадываешься, но чаще — нет). **Это потеря.** Радости можно и нужно учиться. Радость, по сути, напоминает спортивное достижение или полученный зачет.
2. Тебе не плохо, не хорошо. Ты расслабился, не реагируешь на просьбы жены, детей. Ушел в свой мирок. Трогают — огрызаешься, нет благожелательности к людям. Дороже всего твоя зона комфорта. **Это потеря.** Ведь можно и нужно стараться быть там, где тебя ждут, где ты нужен.
3. Ты строишь многоходовки, не мыслишь просто и ясно, не живешь этим днем, часом, минутой. Тебя здесь нет, ты весь в размышлениях-построениях: «А если он так, а потом я вот этак. А если наоборот, нет, все сначала...» **Это потеря.** Утратил простоту, добродушие, открытость. Живешь, как в тумане, боясь и не решаясь сделать шаг.

4. По какому-то вопросу ты все для себя решил. Перед этим долго сам себя слушал и, наконец, сам с собой договорился. Теперь будешь сопротивляться любым идеям и предложениям, которые не согласуются с твоими собственными. «Закрыв прием»: мне не надо ваших идей, буду делать только то, что считаю нужным. **Это потеря.** Должно остаться желание воспринимать чужое мнение, стремление советоваться, сомневаться в меру. Наш опыт подсказывает, что упорное своеволие — это не сила воли, это ее слабость.
5. Ты постоянно загружаешь ум суетной, на первый взгляд, не вредной, но пустой информацией. Этакое многоведение. Не бережешься от потока информации, постепенно разрушающей, отравляющей. В голову, как сквозь щели, проникает разная гниль и растекается внутри. **Это потеря.** В результате ощущаешь себя закаменелым внутри, захлестывает безблагодность, неудовлетворенность. Это означает, что сквозь все напускное пробивается голос разума. Надо прислушиваться.
6. Ты упорно держишься за что-то уходящее и отталкиваешь то, что приходит взамен. Тебя мучают сомнения и смущение, ты бесконечно занудно рассуждаешь, размышляешь... **Это потеря — времени, сил и очень часто здоровья.** Особенно опасна подобная ситуация для мужчин, руководителей, которых «начинают уходить». «Не надо держаться за место, надо соответствовать ему», — как-то высказался Владыка. Интересно, что сам человек почти никогда не видит, что уже не соответствует своей должности. Зато это прекрасно видят окружающие. Главное понять: ты не плохой человек, может, даже хороший руководитель. Но именно здесь и сейчас, конкретно этому месту ты уже не соответствуешь. Доверишься ситуации — избежишь потерь. Не доверишься — измучаешься сам и измучаешь свое окружение.
7. Ты требуешь любви к себе. Это классическая беда. Можно радоваться, когда любовь есть, можно огорчаться, когда ее нет. Но категорическая ошибка — требовать любви для себя. **Это потеря и времени,**

и сил, и здоровья. Надо думать, как любовь отдавать, а не как ее брать. Вас не любят? Это печально, но не стоит никого осуждать за это и постарайтесь сохранить мир в душе. Очень помогает вера в то, что есть Тот, кто тебя всегда любит, таким, какой ты есть. Но это уже тема для другого, серьезного разговора.

Этот сакральный перечень глубинных потерь можно было бы продолжать бесконечно. Каждый может привести примеры из своего жизненного опыта. Проблема этого глубинного слоя — его сложно, практически невозможно посчитать и рассчитать. Сразу вспоминается фраза господина Хаяси: «То, что невозможно посчитать, — не существует». Мы действительно в нашей текущей борьбе за производительность не воспринимаем цели, если они не описаны конкретными цифрами, количественными и качественными параметрами. Но тут другой случай. Во всех описанных выше ситуациях явно есть потеря времени, но она здесь далеко не главная. Утрата мира в душе, здоровья — гораздо большая потеря. Еще большая — **потеря смысла жизни.** Конечно, это тема духовных и даже религиозных исследований. Но мы не богословы, а люди практического склада, поэтому в последующих главах порассуждаем, как подобные потери выглядят и воспринимаются душой и сердцем обычного человека.

ГЛАВА 12

СКАЗКА О ПОТЕРЯННОМ ВРЕМЕНИ И ОБ ОПАСНОСТИ ЕГО ЭКОНОМИИ

Поговорим о бережливости наоборот, то есть об опасностях экономии времени. Сделаем это оригинально — в форме сказки-притчи. Так будет понятнее. Был такой немецкий писатель Михаэль

Андреас Гельмут Энде (1929–1995), человек достаточно трагичной судьбы. У него есть роман-притча для детей и взрослых «Момо»*, идеально подходящая для понимания сути проблемы. Я кратко перескажу отдельные эпизоды и дам комментарии.

Итак, главная героиня — круглая сирота, девочка Момо, примерно двенадцати лет, живет на окраине большого города. У Момо есть необычное свойство: она умеет слушать людей, очень доброжелательно и внимательно как никто другой. «Она слушала так, что беспомощные и нерешительные вдруг начинали понимать, чего именно им не хватает. Робкие чувствовали себя свободными и смелыми. А несчастные и угнетенные обретали надежду. И если кто-то думал, что его жизнь бессмысленная ошибка и он не представляет из себя никакой ценности, то по мере того, как он рассказывал Момо, он таинственным образом понимал, что ценен для мира». Очень хороший пример, как **общение становится ценностью**.

У Момо было много друзей. Один из них, Бенно-Подметальщик, представляет для нас особый интерес. «Каждое утро, задолго до рассвета, он получал метлу и тачку и указание, какую улицу надо мести. Свою работу он делал с удовольствием и очень основательно. Он знал, что это очень нужная работа. Улицу он подметал не спеша, с расстановкой. Иногда он останавливался и задумчиво смотрел перед собой, а потом опять начинал работать. Он рассказывал Момо: „Вот ты видишь перед собой длинную улицу, и думаешь — какая же она длинная? И начинаешь спешить. Смотришь вперед — путь твой не уменьшился. Ты напрягаешься от страха и под конец совсем без сил не можешь и шагу ступить. А надо не так. **Надо жить «здесь и сейчас». Никогда нельзя думать сразу обо всей улице. Надо думать о следующем шаге, о следующем вздохе, о следующем взмахе метлы. Тогда это доставляет радость, тогда дело**

* Полное оригинальное название «Момо, или Странная история о похитителях времени и ребенке, который вернул людям украденное время» (1973 г.)

идет хорошо, и ты не замечаешь, что шаг за шагом сделал всю улицу. И ты не устал“».

В этом фрагменте заложена вся **философия бережливого труда**, работы без надрыва, но и без расслабления. Работа на результат! Это промежуточное наблюдение. Вся суть притчи еще впереди.

В городе обитали множество «неутомимо-деятельных серых господ», которые сновали везде и заносили что-то в свои маленькие записные книжечки. В отношении человеческого времени у них были свои планы. Какие именно, станет понятно из истории парикмахера Фузи.

«Работа доставляла ему большое удовольствие, и он делал ее хорошо. И однажды он подумал: „Так и проходит моя жизнь под клацанье ножниц и болтовню клиентов. Что я вижу в жизни хорошего? Кто я такой? Маленький человек. А мог бы быть совсем другим, большим человеком. Но для этого работа не оставляет времени“.

В это мгновение в салон зашел серый господин и произнес: „Я агент Сберкасы времени. Нам стало известно, что вы хотите открыть у нас текущий счет. Видите ли, вы растрчиваете свою жизнь на клацанье ножниц, болтовню и мыльную пену. Если бы у вас хватало времени на «настоящую жизнь», вы бы стали совсем другим человеком. Вам надо копить время. Давайте посчитаем ваши **потери**: работа, мать-инвалид, поете в хоре, помощь Дарье, у которой больные ноги, попугайчик для души... Если вы будете экономить два часа в день в течение 20 лет, вы проживете не 70, а 82 года.

Как будем экономить время? Вы просто должны быстрее работать и **не делать ничего лишнего**. Уделять клиентам не 30, а 15 минут. Засиживаться у матери не час, а 30 минут. Вообще лучше сдайте мать в дом престарелых — сэкономите весь час. Ликвидируйте ненужного попугая. Навещайте больную Дарью один раз в две недели. Не тратьте время на пение в церковном хоре. И жестко контролируйте работу всех ваших учеников“.

Парикмахер Фузи так и сделал. К ученикам он придирался из-за каждой «лишней» секунды. Больной Дарье Фузи написал письмо, что

СКАЗКА О ПОТЕРЯННОМ ВРЕМЕНИ

из-за недостатка времени больше к ней не придет. Попугайчика продал в зоомагазин. Мать поместил в дешевый дом престарелых, куда ездил один раз в месяц. Работа больше не приносила Фузи удовольствия, он становился все нервнее и беспокойнее. Время летело уныло и быстро.

На видном месте в салоне Фузи висела вывеска: «Сбереженное время — двойное время». На улицах мелькали транспаранты: «Экономии времени принадлежит будущее», «Время — это деньги, не теряй его». Жизнь города становилась все беднее и однообразнее.

В конце концов, девочка Момо разоблачает серых господ. Она поняла, что они лишают людей главных ценностей в их жизни. Сиротка попадает к доброму Мастеру Хора, который ей говорит: «Моя обязанность — выделить каждому человеку столько времени, сколько ему определено. А люди сами должны решать, что им делать со своим временем. И защищать его они тоже должны сами. Ибо, как даны глаза, чтобы видеть свет, и уши, чтобы слышать звуки, так дано сердце, чтобы воспринимать время. **Время, не воспринятое сердцем, — пропадает!**» Момо спрашивает Мастера, почему же он не объяснит это людям. Мастер же отвечает ей: «Я говорю им это, просто люди не хотят меня слушать».

В этой притче Момо с помощью Мастера Хора, конечно, побеждает. Огромные камеры хранения времени открыты, и миллионы часов жизни вернулись к людям. Серые же господа исчезли. Люди стали трудиться спокойно, с любовью к делу и не спеша. У каждого было столько времени, сколько ему нужно, чтобы жить, воспринимая его сердцем.

Хорошая, добрая, правильная притча. И хороший повод задуматься о своей реальной «бережливой жизни». Сразу станет понятнее, **от каких сбережений надо себя оберегать.**

В 1964 году был снят великолепный советский художественный фильм по мотивам одноименной сказки известного писателя Евгения Шварца (1896–1958) — «Сказки о потерянном времени». Фильм, на мой взгляд, раскрывает тему более широко, чем литературное произведение. Главный герой, третьеклассник Петя Зубов, вначале показан лентяем, теряющим время зря. В этот период четверо злых волшебников, главная цель которых — делать людям пакости, осознают, что постарели. Волшебники решают вернуть себе молодость. Для этого им надо найти четверых лентяев, собрать бездарно растратенное теми время, сделать с ним лепешки, съесть и помолодеть.

«**Вот ведь как, оказывается, устроено на свете: человек, который понапрасну теряет время, сам не замечает, как стареет.** А злые волшебники начали разведывать и подлавливать ребят, теряющих время понапрасну, превращая их в стариков... А потерянное время забирали себе и молодели. И стали волшебники малыми ребятами, а ребята — старыми стариками».

Правда, была одна тайна. Если четверо ребят, которых превратили в стариков, встретятся друг с другом, придут ровно в полночь в определенное место и повернут стрелку часов на 77 кругов обратно, то опять станут детьми, а волшебники погибнут. Но ведь ребята были лентяями. Им и собраться, и пойти в куда-то сложно. До 77 они не досчитают, точно собьются со счета. Но в сказках обычно хороший конец. Петя Зубов, который узнал тайну волшебников, начал искать по всему городу заколдованных стариков и старушек. Нашли они друг друга, пришли в дом с часами и повернули их стрелки 77 раз. Превратились старички и старушки в детей, в злые волшебники опять постарели и исчезли. Так заканчивается сказка.

Казалось бы, простой сюжет. Однако я помню свои ощущения, когда с маленьким сыном смотрел фильм уже в зрелом возрасте. На меня он произвел весьма положительное впечатление. В очень доступной форме в сказке представлены главные принципы «бережливой жизни». Спасибо и писателю и режиссеру за такой поучительный урок, а детям и взрослым следует его запомнить.



ГЛАВА 14

ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ ИЗОЩРЕННЫХ ТИПОВ И ПОТЕРЬ

Хочу вспомнить еще одного писателя — британца Клайва Стейпла за Льюиса (1898–1963), которого иногда называют «анонимным православным». Одно из его знаменитых произведений — «Письма Баламута». Оно представляет собой 31 письмо старшего беса Баламута своему ученику бесу-искусителю Гнусику. Интересно, что написано это произведение в 1941 году, когда во время Второй мировой войны Льюис записался в ополчение. С «Письмами Баламута»

Льюис выступал по радио и перед летчиками, чтобы поднять боевой дух британцев.

Какое отношение это произведение имеет к бережливой тематике? Очень оригинальное. В «Письмах Баламута» можно найти примеры самых сложных, изощренных типов потерь и времени, и трудоемкости, которые люди позволяют себе на протяжении всей своей сознательной жизни.

Приведу лишь восемь цитат из книги, но рекомендую прочитать произведение целиком. Уверен, вы задумаетесь над многими вещами, на которые мы тратим усилия и время, и, может, что-то усовершенствуете в своей жизни.

- I. «Пусть он* займется чем угодно, кроме активного действия. Ни воображаемая набожность, ни душевный подъем не повредят нам, если мы помешаем ему укрепиться в человеческой воле. Активные привычки укрепляют, а пассивные ослабляют. **Чем чаще он погружен в чувства, не связанные с действием, тем меньше он способен к действию** и в конечном итоге способен к истинным чувствам». (Об этом типе потери я говорил выше.)
- II. Необходимо, чтобы пациент «...относился свысока ко всему, что волнует общую массу его соотечественников. Измену такого рода ты должен особенно поощрять, так как сам человек полностью не осознает ее, а когда осознает, ему будет крайне трудно вернуться на старые позиции. **Циничные и скептические мнения, которых он в действительности не разделяет, в конце концов могут стать и его собственными**». (Особо актуальный тип потери в период СВО.)
- III. В его организации «создавай... атмосферу постоянной раздражительности и ежедневных колкостей... Отвращай его взор от

* «Он», а далее «пациент», «подопечный» — это «подшефный» беса Гнусика, человек, душу которого бес должен заполучить. Бес Баламут дает Гнусику советы, как это сделать.

простейших обязанностей, направляя к целям высоким. Доведи подопечного до того, чтобы он часами копался в себе, анализируя „состояние своей души“, а точнее ту версию, которую ты ему подсунешь». (Уникальная потеря, о которой сразу и не подумаешь.)

- IV. «Развязный смех лучше всего. Он не стоит особых усилий и легко высмеивает добродетель. Развязные люди каждый серьезный предмет обсуждают так, как будто уже нашли в нем смешную и нелепую сторону. Между развязным смехом и радостью — огромное расстояние. **Развязность притупляет, а не проясняет разум и отнюдь не сближает придающихся ей**». (Развязность — всегда потеря.)
- V. «Интеллектуальная бессмыслица может разложить волю. Бог любит банальности. Он хочет, чтобы люди, планируя что-нибудь, задавали себе вопросы простые: справедливо ли это? благоразумно ли?.. Если мы заставим людей спрашивать себя: согласуется ли это с духом времени? прогрессивно ли? по тому ли пути движется история? — они не будут обращать внимание на то, что относится к делу. В результате, пока их мысли кружатся в пустоте, мы склоним их к действиям, которые нам желательны». (**«Мысли в пустоте» — потеря, приводящая через шаг к еще большим потерям**.)
- VI. «Всегда старайся, чтобы пациент отказался от людей, книг, блюд, которые он действительно любит, в пользу „значительных“ людей, „самых известных“ книг, „самых лучших“ блюд. Человек, искренне и бескорыстно наслаждающийся чем-нибудь, не обращая внимания на то, что скажут другие, уже самим этим защищен от некоторых наших утонченных методов». (**Уникальная потеря времени на «значительных» людей и «известные» события**.)
- VII. «Твоя задача — приковать внимание подопечного к постоянно меняющимся чувственным впечатлениям. Учи его называть этот поток „настоящей жизнью“. Ты не можешь себе представить, как она порабощена обыденным. Набивай до отказа своего подопечного обыденностью вещей. Не давай ему убежать от „этой бесценной

действительной жизни“. (Очень стильная **потеря — погрязнуть в суете чувственных обыденных дел, не приносящих никакой ценности**.)

- VIII. «Религия должна стать для человека частью „дела“. **Если ты сделал мир целью, а веру — средством, человек в твоих руках...** Религия „в меру“ для нас также хороша, как полное неверие. Если только митинги, брошюры, политические кампании, движения и дела значат для него больше, чем молитва, таинство и милосердие, — он наш. Не допускай одного, чтобы пациент рассматривал жизненные дела как материал для послушания Богу». (Это, наверное, высший пилотаж потерь, большинство людей о подобных даже не задумываются.)

Эти восемь цитат — повод задуматься, что или кто является в нашей короткой командировке, называемой «жизнью», истинным поставщиком всех типов потерь: от простых до сложных и даже изощренных. Предлагаю подумать.

ГЛАВА 15

РИСКОВАННОЕ БЕРЕЖЛИВОЕ ЗЕМЛЕДЕЛИЕ

Деятельность по внедрению бережливости — это семена, однажды часто посаженные и в свое время возможно прорастающие, а возможно нет. Мы что-то делаем, говорим, а в душах людей идет невидимый процесс. Внешне ничего не происходит. Иногда даже, наоборот, чувствуется сопротивление. **Когда это семя взойдет, сколько новой ценности принесет — всегда тайна. Зерно может вообще не взойти или прорасти непредсказуемо**. Приезжаешь через три года на

площадку, смотришь, а люди действуют в бережливой логике. И результаты есть. Это радует подчас даже больше, чем явные успехи в тех местах, где все получилось сразу или предсказуемо. Видимо, радует потому, что в этом есть какая-то тайна. Мы часто искренне не понимаем, как и когда внедрение бережливости срабатывает, а когда — нет!

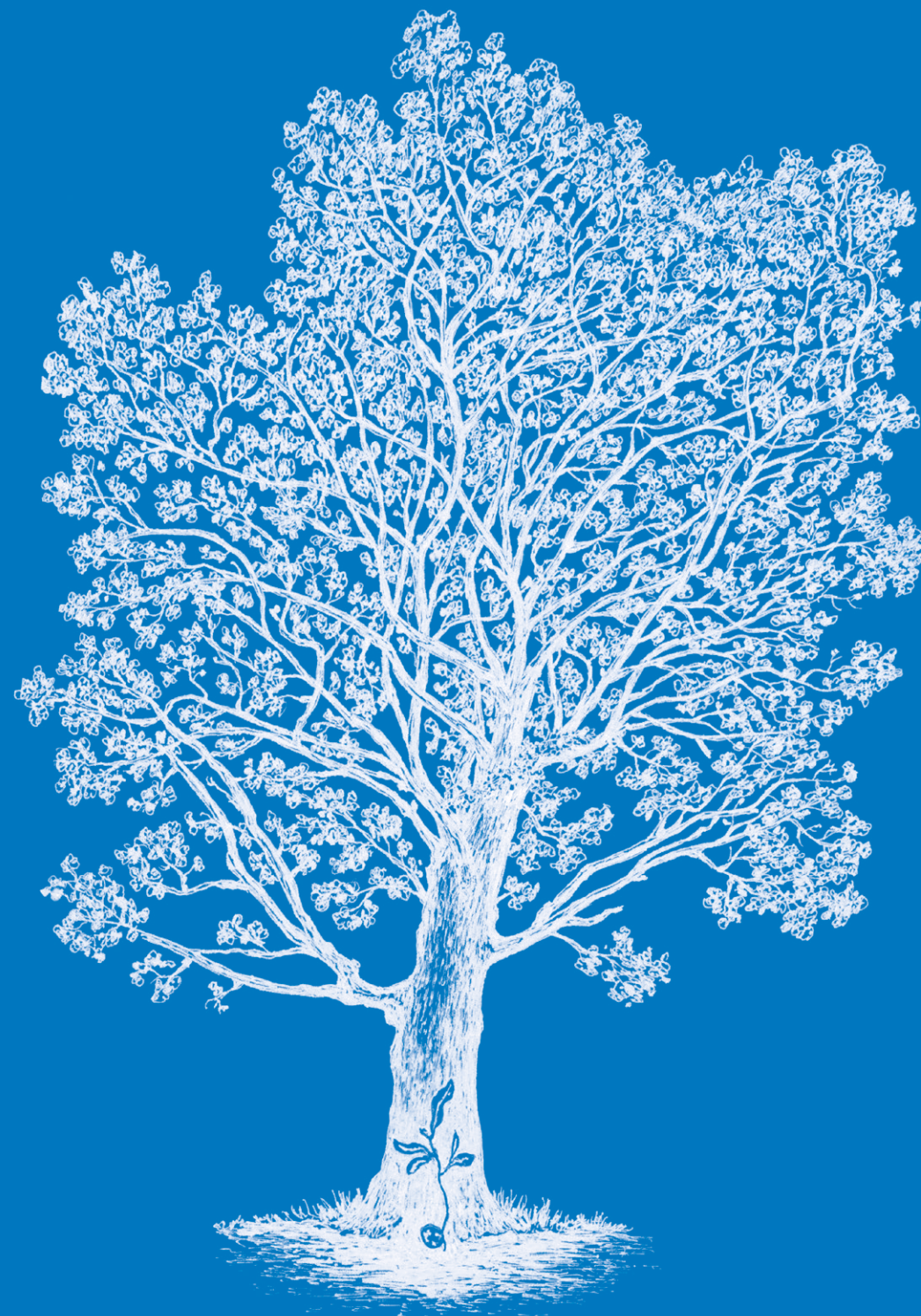
Например, существует во Владимире такое предприятие «Точмаш-авто», которое выпускает автокомпоненты. Лет десять назад мы приехали на завод с господином Хаяси. Японцы, например, предложили «Точмаш-авто» в ячейке сборки одного из узлов поставить женщин, именно поставить, чтобы работали стоя. Тойотовцы считали, что женщинам так работать будет легче, чем сидя.

Прошло десять лет. По программе «Бережливый регион» я вместе с губернатором Владимирской области приехал на завод «Точмаш-авто». И чудо! Потoki выстроены, все компактизировано, стандартизированная работа идет на неплохом уровне. Я спросил:

— Как это вы этого добились?

Директор завода отвечает:

— В прошлый ваш приезд я был начальником цеха. Очень внимательно слушал тойотовцев, вникал. Затем я сам ездил на ваши предприятия, где развивалась ПСР, смотрел, как вы движетесь, погружался в процесс. Сам выбирал рекомендации, которые могли бы сработать, и двигался вперед потихоньку.



— Ну, порадовали вы нас. Так и держитесь, — таков бы мой комментарий.

То есть на «Точмаш-авто» бережливое сознание постепенно вызревало (словно под землей невидимо еще прорастали семена), а потом дало «всходы» — появилась новая ценность.

Женщины, кстати, на заводе так и работают сидя. Им рекомендация тойотовцев не подошла. Работницы считают, что им сидя удобнее. Ну, и славно — не в этом суть.

ГЛАВА 16

БЕРЕЖЛИВОСТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ПРОСТОТЫ

Наконец, добрались мы и до евангельских истин. Для начала представлю слово хорошо погруженному в нашу тематику отцу Павлу Великанову.

«Бог открывает себя не мудрым и разумным, а простецам, которые, словно дети, отдают себя водительству Бога и принимают от Него с благодарностью все, что Он дает, — не пытаюсь проанализировать, систематизировать и разложить все по полочкам.

Почему Иисус не окружил Себя образованными и почитаемыми в иудейской среде людьми? С точки зрения элементарного влияния на общество один законоучитель, ставший последователем Христа, был способен повести за собой несоизмеримо больше людей, нежели простой, неграмотный, никому не известный рыбак или презираемый сборщик податей. Но мы знаем, что в земной жизни Спасителя окружали самые простые люди, незнатные, неученые, но искренние — в том числе и в своих заблуждениях. Все они хорошо понимали собственную интеллектуальную ограниченность и не пытались измерить все и вся мерой своего разума. В апостолах не было религиозной интеллектуальной самодостаточности, к которой неизбежно приходили книжники и фарисеи.

И благодаря этому в головы ученикам можно было вложить неискаженные истины, которые были сначала отвергнуты и не поняты, а потом проросли и дали свой обильный урожай.

Мы часто совершаем большую ошибку — и в духовной жизни, и в миру, — начиная выстраивать жизнь „от головы“, а не в простоте сердца. Именно это приводит нас к огромным потерям времени и сил».

Прямые аналогии, конечно, невозможны. Но, на какие рассуждения нас наталкивают слова отца Павла?

Многие мои коллеги, призванные в ряды бережливых лидеров, — часто молодые, горячие, неопытные в чиновничьих делах люди. Но зато они честные, открытые, нелукавые, немеркантильные, быстро осваивающиеся в очередной неопределенности. А еще эти люди бесстрашны, может, как раз из-за своей неопытности. Парадокс заключается в том, что как раз подобные люди реально сподвижничают к изменениям серьезных линейных руководителей намного результативнее нанятых последними дорогостоящих консалтинговых гуру.

В 2017 году двенадцать человек из АО «ПСР» и около трех десятков врачей и медсестер за четыре месяца работы над проектом «Бережливая поликлиника» привлекли внимание всей страны и сподвигли десятки тысяч людей на самостоятельные действия по серьезнейшим изменениям. Менее чем через год об их успехах стало известно Президенту России, который сам посетил такую поликлинику и полностью поддержал проект, дав все необходимые распоряжения. Почему эти люди добились таких уникальных результатов? Потому что работали от чистого сердца, не просто за деньги и не ради карьеры. Просто им это было надо, ведь нас попросили, нам поверили, и вместе мы рискнули.

Знание надмевает. Еще Сократ говорил своим восторженным почитателям: «Я хотя бы знаю, что я ничего не знаю. А вы не знаете даже этого!»

Руководители, которые искренне считают, что их когда-то приобретенных знаний и опыта всегда будет достаточно, создают самый

большой барьер на пути дальнейшего развития и самих себя, и своих коллективов. Это чуть ли не самый большой источник потерь и торможения на пути повышения производительности во всех сферах.

Свежий же, незамутненный взгляд лидера, пусть даже и не очень глубоко погруженного в конкретную профессиональную тематику, наоборот, часто способствует порождению инициатив, которые приводят к серьезным улучшениям, заметным и самим исполнителям и потребителям их услуг.



ГЛАВА 17

О БЕРЕЖЛИВОМ РАСПОРЯДКЕ И БЕСПОРЯДОЧНОСТИ

Как-то мне попала в руки одна из книг известного греческого монаха — старца Иосифа Исихиста (1897—1959). Он родился в семье простых тружеников, в которой росли шестеро детей и которая сталкивалась с многочисленными трудностями. Когда будущему старцу исполнилось 23 года, он стал монахом и прошел огромный путь ду-

ховного развития. Казалось бы, что может быть общего у «бережливого производства» и афонского монаха? Давайте обратимся к воспоминаниям об Иосифе Исихисте.

«В числе обязанностей, исполнению которых старец обучал нас с первых дней нашей жизни под его началом, было соблюдение распорядка и благочиния. Беспорядочность же он описывал в самых мрачных тонах и часто напоминал нам изречение преподобного Ефрема Сирина: «Не имеющие руководства падают, как листья». Это, как говорил нам старец, сказано было именно о беспорядочности. Он имел обыкновение приводить случаи из жизни позднейших старцев, в частности, Феофилакта.

Старец Феофилакт будучи подвижником и безмолвником провел всю свою жизнь в строгом посте: он не ел даже растительного масла. Однажды он принял к себе ученика и сказал ему в лаконичной форме: „Послушай, чадо мое. Если ты останешься у меня, то я хотел бы, чтобы ты имел определенный порядок в своей жизни. Ведь без этого ты не станешь монахом. Оглянись-ка вокруг и посмотри на те вещи, которые я тебе показываю. Вон там наш кувшин, там чашка, здесь сухари и все прочее, что ты видишь. Я хочу, чтобы они всегда находились на этих местах. Если ты вдруг ошибешься, то в первый раз я напомню тебе правильное место вещи, но во второй раз не потерплю этого. Если же ты и в третий раз продолжишь создавать беспорядок, то я попрошу тебя забрать свои вещи и уйти, чтобы ты не беспокоил хотя бы меня, если уж сам не хочешь получить пользу“.

Старец Иосиф говорил нам, что **характер и личность человека складываются прежде всего благодаря неизменному следованию упорядоченному и правильному образу жизни. Человек, приняв решение не нарушать распорядка, приобретает решительность и мужество, которые весьма необходимы в нашей жизни, коль скоро подвижничество наше есть борьба, и притом жестокая.**

Никакой другой зависящий от человека фактор не способствует успеху в такой степени, как твердая и неизменная решимость

и продуманный распорядок жизни. Отличительной чертой житий святых отцов является их настойчивость в сохранении порядка и устава.

Если мы ни в чем не нарушали устава, то ни ревность, ни пыл, ни молитва, ни вообще наше воодушевление не ослабевали. Но если мы вдруг преступали в чем-то свои обычные правила, будь то образ питания, или молчание, или вообще хранение себя, то приходили в расстроенное состояние и лишь с трудом сохраняли обычный порядок своей жизни. После страданий, которые нам пришлось претерпеть, это стало для нас неплохим уроком».

Конечно, жизнь старцев — какая-то наивысшая степень бережливого отношения к порядку и распорядку, как некому стандарту жизни. И удивительны откровения о том, что отклонения от этого стандарта приводят к полному расстройству порядка жизни и даже к страданиям.

С одной стороны, эти установки как будто бы не для нас, мирских людей, но с другой — подобные рассуждения очень познавательны, так как подтверждают серьезность самой темы.

ГЛАВА 18

ПОТЕРИ НА СУМАСШЕДШИХ СКОРОСТЯХ

Мир сегодня живет на сумасшедших скоростях. Каждый из нас ощущает в себе отзвук подобного миропорядка в виде некой то-ропливости, суетливости, но не каждый понимает, как много он приносит потерь. Мы все время боимся куда-то опоздать, кого-то не застать, что-то пропустить, что-то не доделать, и в итоге не успеваем сделать то главное, тонем в повседневной суете.

Мирскому человеку от такого бега практически невозможно удержаться. Но если поймать самого себя на мысли, что в этот конкретный

момент ты плодишь потери, а не новую ценность, то можно попробовать зародить в себе желание переиграть «противника» и не попасть в «ловушку активности».

Был такой известный архиепископ Сан-Францисский Иоанн Шаховской (1902–1989). Он очень оригинально противопоставлял стремительности суеты молниеносность и стремительность доброты — успешность осуществления добра. Архиепископ даже называл это «горячностью Духа». Для нас важно в подобной молниеносности то, что за очень небольшое, но очень высокопроизводительное время мы можем получать огромные ценности. Какие же?

- **Горячность раскаяния.** Ты чувствуешь, что неправ, переступил через человека, сказал неудачную фразу, — немедленно, прямо на месте, исправляйся, кайся. Это будет ценностью. Не исправишь ситуацию — неизбежны потери.
- **Быстрота прощения.** Кто-то тебя реально обидел. Не надо обидчику что-то рассказывать, доказывать. Важно ваше внутреннее молниеносное прощение ему обиды. Поблагодарите его как своего тренера. В это мгновение вы сделаете молниеносное производство очень большой ценности.
- **Быстрота отклика** на любую просьбу любого человека. Надо культивировать в себе желание быстро откликнуться на призыв. Такая быстрая помощь — иногда просто слово, фраза, взгляд... И это тоже молниеносный высокопроизводительный механизм производства ценности.

Еще одно очень важное замечание: **разным людям комфортно на разных скоростях.** У каждого своя оптимальная скорость, на которой человек может производить ценность. Очень часто я чувствовал: начинаю двигаться на большей для себя скорости в делах, разговорах, даже мыслях — сразу перестаю управлять собой, как будто кто-то начинает

мной управлять. Жуткое ощущение. Часто, когда ты совершаешь ошибки, произносишь ненужные слова, производишь ненужные движения, потом думаешь: почему не сумел себя проконтролировать? На самом деле это значит, что ты попал в режим скорости, на котором контролировать себя не можешь. И на такой скорости новой ценности ты никогда не произведешь. Надо притормозить. Как это сделать? Меньше слов, вдумчивее фразы, медленнее движения, более ответственные действия — надо следить за собой. Не зря существует мнение, что руководитель больше управляет своим внутренним состоянием. Подчиненные считают его у своего лидера и ориентируются на него. Внутреннее состояние начальника зачастую более важно и решающе, чем конкретные действия или слова этого человека.

«Надо успевать двигаться за неторопливым движением нашей жизни», — как-то вдумчиво произнес Владыка. Обратите внимание на словосочетание: «успевать за неторопливым». Вот оно, правило, как уклоняться от потерь.

ГЛАВА 19

ПОРЯДОК В ДУШЕ ИЛИ «ОПЕРАТИВНЫЙ КАЙДЗЕН»

Ведение ежедневного дневника, фиксация совершенных хороших или плохих поступков, мыслей в духовной жизни очень важны. Это словно внутренняя исповедь, которую рекомендуется делать системно. Это такое же наведение порядка, только уже в душе. Собственно, «оперативный кайдзен». Если не успел поймать проблему, понять коренную ее причину, и проблема «убежала», и ее причины «спрятались». Корень не выдрал — сюжет на совести так и остался и в памяти растворился. Он тебя изнутри жжет, а ты не понимаешь, что с тобой

происходит. Часто просто не можешь вспомнить. Душа болит, мира в ней нет, а причины не понимаешь.

Что же делать? Надо стараться каждый день системно наводить порядок в душе. Так же как и на производстве. Наша душа — такая же «гемба»-площадка, требующая следующего внимания.

Во-первых. Что было лишним сегодня? Мысли, слова, действия, встречи?

Во-вторых. Разложить все по своим местам — по полкам отклонений от стандартов (заповедей). Осудил, обругал, обидел кого-то? Как? Где?

В-третьих. Все в «боевой готовности», пока не забылось. В чем коренная причина ситуаций? Что со мной произошло? Как надо было поступить? Что сказать? Как сделать, чтобы не повторилось?

В-четвертых. Зафиксировать правила, стандарты, чтобы в будущем стараться от них не отклоняться.

В-пятых. Постоянное совершенствование. Внимательно следи за каждым словом, мыслью, действием. Следи за правильной скоростью жизни, чтобы успеть отследить, отфиксировать, поправить.

Устранение отклонений — общее и в духовной и производственной жизни. «Отклонение» показывает уход с правильного пути. Его надо вовремя отфиксировать и исправить, проговорив с кем-то из близких, посоветовавшись с опытными людьми. Когда мы возвращаемся в исходное состояние, от нас словно отходит какое-то помутнение, загрязнение.

На производстве любое отклонение от производственного ПЛАНА — тоже некое неустройство, только внешнее. Если вовремя не спохватиться, не устранить, отклонение будет расти, и бороться с ним будет все тяжелее и тяжелее. Именно поэтому «производственный контроль» должен быть ежесуточным, ежечасным или ежеминутным. План / факт / отклонение / реакция на отклонение — основа любой Производственной Системы. В монастырях при духовном совершенствовании также

рекомендуют постоянное внимание и фиксацию «отклонений» не только в делах, но даже и в мыслях. Часто практикуется ежедневный вечерний «разбор полетов» — устранение «отклонений». И это полезно делать всем, в зависимости от конкретных религиозных убеждений. Это общечеловеческая культура постоянного совершенствования.



ГЛАВА 20

ЦЕННОСТЬ РЕАЛЬНОГО СОСТРАДАНИЯ

В конце 2019 года мне в руки попала книжка блаженного Августина. Этот святой времен Римской империи, который — редкий случай — почитается одновременно и в православии, и в католицизме, и в лютеранстве. Августин жил на рубеже IV–V веков. Оказывается, в то время тоже шли обсуждения того, какую ценность можно создавать, соприкасаясь с искусством: театром, литературой, музыкой. Приведу цитату из книги «Исповедь» блаженного Августина.

«Меня увлекали театральные зрелища, служили разжиганием моему огню; человек хочет печалиться и испытывать то, что он сам отнюдь для себя не желает. Удивительное безумие! **Когда человек мучится сам**

за себя, это называется страданием, когда мучится вместе с другими — состраданием. Ну, как можно сострадать вымыслам на сцене? Тебя ведь не зовут на помощь, а приглашают печалиться вымыслом автора, тебя заставили печалиться, и ты сидишь, поглощенный зрелищем, и радуешься! И так — прочь реальное сострадание! С позором наслаждайся только вымыслом и театральной игрой, и я, несчастный, любил печалиться и искал повода для печали. Игра актера, изображающая вымышленное горе, захватывала до слез, и я, несчастная овца, паршивел мерзкой этой паршой. Мне мила была печаль не та, которая проникает до глубины души, мне ведь не нравилось терпеть то, на что я люблю смотреть, вымышленные страдания как бы скребли мою кожу, и начиналась отвратительная гнойная опухоль».

Удивительно, как точно и актуально это звучит с точки зрения нашего поиска того, что есть ценность, а что — потеря. Конечно, если смотреть внимательно вокруг себя, видеть несчастных, больных, гибнущих, просящих помощи, сострадать и помогать им — это реальная ценность. А искусственное сострадание у экрана телевизора при просмотре бесконечных сериалов и ток-шоу — ценность ли? А если вы смотрите уже не на вымышленные страдания, придуманные режиссером, а читаете новостные ленты, сильно приукрашенные пропагандой специально для подогрева эмоций? Как же хитры и неуловимы подчас методы и приемы, ведущие к пустому времяпрепровождению!

Конечно, все не так однозначно. Существуют серьезные фильмы — настоящие произведения искусства, которые точно не пустая развлекательная продукция. Да, это тоже не настоящее сочувствие реальным людям, это сопереживание происходящему на экране. Никто во время просмотра не был с солдатами на поле боя, не задыхался в дыму, не глотал собственную кровь... Но эти фильмы сняты настолько глубоко, события кажутся настолько подлинными, правдивыми, что мы испытываем светлые чувства, которые помогают нам в жизни. Подобные фильмы, как правило, снимали те, кто сам пережил эти ситуации, например, прошел войну, знает о ней не из книг и не понаслышке. И чувство реальной

сопричастности происходящему передается и зрителю. У меня язык не повернется назвать просмотр подобных произведений потерей.

Грань между ценностью и потерей очень тонкая, и у каждого она своя. Видимо, любое настоящее искусство — кино, театр, музыка, живопись — вызывает сострадание, сопереживание, максимально приближенное к сопереживанию реальности. Оно подвигает человека на благородные, искренние мысли, действия и поступки. В этом случае потраченное на искусство время является ценностью. Если же речь идет об обывательском наслаждении вымыслом, расслабленном созерцании — это явно потеря.

Продолжением моих мыслей на эту тему стала попавшаяся на глаза запись беседы хорошо известных мне отца Павла Великанова, доцента Московской духовной академии, и Владимира Легойды, профессора МГИМО, руководителя Синодального информационного отдела РПЦ.

В программе «Разговор на ты: пожиратели времени» они рассуждали как раз о том, какое время является ценностью, какое — потерей. Насколько эффективен так называемый тайм-менеджмент в нашей жизни, в том числе духовной.

Например, с одной стороны, монахи живут на Афоне по тайм-менеджменту. Их жизнь детально расписана по часам и даже минутам. В этом смысле время управляемо. С другой стороны, монахи удерживаются от попыток все успеть и желания спрессовывать время в надежде, что это даст времени новую качественную ценность.

В качестве примеров «пожирателей времени» собеседники назвали телевидение, социальные сети, чаты — то, что не приносит реального продукта, не делает человека лучше, не подталкивает к благим действиям. Пустое времяпрепровождение — это все то, что не приносит пользы. Это потеря.

Большинство современных фильмов, сериалов — включение в чужие процессы с навязанными тебе образами и сюжетами. Это уже не просто потеря, скорее — реальная опасность. Незвестные, подчас чуждые нам



по мировоззрению режиссеры, операторы и актеры вкладывают в зрителя свои установки, иногда соблазнительные, агрессивные и вредные. В этом смысле с точки зрения бережливой логики можно и нужно смотреть только те фильмы, которые укрепляют тебя в традиционных, отечественных, нравственных ценностях, а не уводят от них.



ГЛАВА 21

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Однажды отец Павел Великанов рассказал мне интересный жизненный сюжет. Он вместе с Владыкой был в Египте и посетил коптов в монастыре Фиваида. Владыке захотелось встретиться с живым пустынножителем, и ему предоставили такую возможность. Владыка был уже много лет настоятелем очень крупного монастыря в России, и именно с его службой был связан вопрос, который он задал пустынножителю. Прозвучал вопрос примерно так: «Мы в миру начальники, администраторы, от нас зависят судьбы братьев-монахов, трудников и в каком-то смысле прихожан — мирян, простых людей. Часто

приходится принимать разные решения, много раз на дню. Как принимать правильные решения, есть ли какой-то критерий их правильности?»

Отшельник, практически не задумываясь, дал следующий ответ:

— В любом решении должно присутствовать три элемента: Мир, Радость и Любовь.

Владыка не удержался и уточнил:

— А если нет чего-то одного — мира, радости или любви, — как быть?

— Нельзя ни в коем случае это решение принимать! — был ответ.

— А если очень надо! — настаивал Владыка.

— Нет, надо отложить решение и ждать!

Получается, по мнению отшельника, только если все три составляющие сойдутся, решение будет правильным и принесет ценность. А если какой-то составляющей нет, решение может обернуться потерей.

Есть над чем задуматься!

ГЛАВА 22

ИЛИОТРОПИОН

Подсолнечник, на греческом — илиотропион, представляет собой своего рода чудо природы. Растение постоянно обращено плодноносным цветком к солнцу. Подсолнечник, следя за движением солнца по небу, поворачивается вслед за светилом с востока на запад даже в облачные дни. Иными словами, подсолнечник даже в мрачные, бессолнечные дни совершает круговое движение цветка, следуя за невидимым солнцем.

Святитель Иоанн, митрополит Тобольский и Сибирский, еще в начале XVIII века написал знаменитый труд «Илиотропион, или Сообразование человеческой воли с Божественной волей». В нем он утверждает, что «нашим солнцем, освещающим наш житейский путь, является воля Божия; она не всегда безоблачна, но освещает нам дорогу жизни.. И мы своей волей человеческой должны, как и подсолнух, следовать за ней, полностью ей доверяя». Автор пишет: «Такое же единение своей воли с Божественной волей да храним во всех своих делах и поступках: по службе, во власти над подчиненными нам, во всех своих трудах и занятиях, в потерях своих, в болезнях и в час самой смерти своей».

По мнению святителя Иоанна, именно это единение доставляет величайшее спокойствие душе, веселье и радость избравшим такой бережливый правильный путь. И наоборот, отклонение собственной нашей воли от Божественной бывает причиной всех зол и потерь.

С точки зрения рассуждений о бережливой жизни становится понятно, что чем больше происходит совмещение двух волеизъявлений — человеческой и Божьей, тем меньше будет потерь. Мы будем беречь наше время и наши силы. Что легче: идти по проселочной дороге или лезть через бурелом с поваленными деревьями, зарослями и паутиной? А если для кого-то, атеистически настроенного гражданина, такая логика рассуждений представляется сказочной и совсем не прикладной, не практической?

Это выбор каждого, но думаю, что уместно будет рассказать об одной встрече и разговоре, который заставил меня серьезно задуматься обо всем сказанном выше. Речь пойдет о американском профессоре Джеффри Лайкере, который несколько десятилетий изучал опыт Toyota и написал мировые бестселлеры «Дао Toyota», «Практика Дао Toyota», «Корпоративная культура Toyota». Кроме этого, он возглавлял консалтинговую фирму Liker Lean Advisors.

Однажды он по нашему приглашению приехал в Россию и проводил с нами двухдневный практический семинар по картированию

критических путей наших мегапроектов. И вот как-то мы пошли с ним пообедать.

Однажды, когда он приезжал по нашему приглашению провести семинар в России, мы пошли вместе пообедать. Вдруг Лайкер говорит:

— Знаете, Сергей Александрович, ведь мы с вами занимаемся глубоко религиозным делом.

Он увидел мои удивленные глаза и спросил:

— Вы, конечно, православный?

Я подтвердил.

— А я иудей. Но суть того, что я вам скажу, для нас обоих будет одинаковой. Это не зависит от типа вероисповеданий. Смотрите, Бог Отец, или если кому-то удобно — какой-то внешний разум, все сотворил. Ему до всего есть дело. Волос не упадет с головы без Его благоволения. В вашем Евангелии написано. И Он — суперкомпьютер, в котором заложены все процессы в идеально-оптимальном состоянии, без потерь. Но мы, в силу своей греховности, не видим этого идеального состояния. Наши действия и процессы несовершенны, неоптимальны, они находятся в состоянии хаоса по нашей воле. И все, что мы с вами делаем, — это стараемся целевое состояние процессов, материальных и информационных потоков максимально приблизить к Его упорядоченному видению, по возможности выведя их из хаоса.

Это был потрясающий разговор. Как раз о совмещении воли, об илиотропионе. Видимо, эта логика присуща всем религиям, да и просто философским течениям, а не только православию.

Конечно, сразу возникает вопрос: как убедиться, что эти воли сошлись? Или, наоборот, как зафиксировать отклонение? Ответы на эти вопросы и есть главная наука и духовной, и бережливой жизни!

ПОТЕРИ ОТ ЖЕСТКОГО СВОЕВОЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Большую часть своей «рабочей жизни» я являлся ярким сторонником планирования. И на заводе «Красное Сормово», и в Сормовском райисполкоме, и в администрации Нижнего Новгорода я опирался именно на плановые методы. У меня даже должности назывались: заместитель председателя — председатель райплана, заместитель главы администрации города по экономике и планированию (Горплан). Моя кандидатская и докторская диссертации плоть от плоти от плановых методов хозяйствования в рыночных условиях. Конечно, в начале 1990-х годов мы уже прекрасно понимали все недостатки жесткого централизованного планирования «до последнего гвоздя», характерного для Советского Союза. Но и новые рыночные методы без плана быстро показали свою слабую результативность. И казалось бы, эти методы хозяйствования надо распространять и на нашу жизнедеятельность, и внешнюю, и может быть даже внутреннюю. Но! Уже в начале 2000-х годов до меня начали доходить глубинные опасности жесткого планирования. Появилось понимание, подтвержденное опытом, что, если ты, образно говоря, «заливаешь свой план бетоном», а внешние или внутренние обстоятельства начинают его объективно и субъективно раскачивать и разрушать, создается мощнейшая агрессия, и проявляются упорные попытки выполнить план любой ценой. Ты как будто упираешься в стену в отчаянном желании реализовать планируемое. В этом упорстве очень легко наломать дров и получить огромные потери и времени и ресурсов, да и просто по факту сделать не то, что было реально необходимо.

Разберемся на примере обычной жизни человека. На производстве логика будет та же. Итак, можем ли мы жестко планировать свою

жизнь на день, неделю, месяц, год? На первый взгляд ответ очевиден — да. Мы планируем отпуска (примерно на 3–4 месяца вперед), поездки, встречи, цели и результаты своей деятельности. Но как часто и насколько болезненно мы корректируем планы? Мой опыт подсказывает: чем точнее план, тем больше (более 50%!) отклонений и корректив. «Хочешь рассмешить Бога — расскажи ему о своих планах», — известное выражение. А как же тогда должно работать планирование?

Я как-то спросил Владыку:

— «Шесть дней трудись, седьмой отдай Богу». А вы, Владыка, Ему все семь дней отдаете. Каждый день литургия в новом месте, посещение новых монастырей, храмов, встречи с новыми людьми, разговоры на новые темы... Чем же седьмой воскресный день отличается от остальных?

Ответ приятно меня удивил:

— Отсутствием плана. Если шесть дней я веду график встреч, звонков, дел, то на седьмой все отпускаю на волю Божию, ничего не планирую. Но! **Ни от чего не отказываюсь и ни на что не напрашиваюсь. Просто встраиваюсь в поток.** Получается в этот седьмой день план и цели мне формирует сама жизнь. Понятно, что с Его непосредственным участием. Это тайна, но она работает.

Позже мы с Владыкой несколько раз возвращались к этой теме. И выяснилось, что седьмой день при таком отсутствии планирования почти всегда оказывался наиболее наполненным новыми ценностями и результатами. Вот такой оригинальный подход к планированию жизни.

Видимо, этот подход находится где-то рядом с логикой Джеффри Лайкера, который считал, что есть Путь от Бога. И что планы и цели должны попадать в этот путь-поток. Если попадаешь — чувствуешь, что встроился в колею. По легкости, по радостности пути это ощущаешь. Тогда надо идти, не сворачивая. Или все идет тяжело. Значит пошел не туда.

Получается, план вторичен, а люди первичны. Цели и планы не могут оправдывать средства. Нельзя условно «жить поперек», ради достижения цели перешагивать, как через бревно, через других людей. А как же

часто мы с подобным сталкиваемся. Выходит, не стоит привязываться жестко к своей версии целей и планов. Надо все время быть внимательным. Вдруг наши цели и планы ошибочны.

Чтобы ваши планы совпали с Его «генеральной линией», стоит несколько отстраниться от своего видения пути и быть готовым в любое время пожертвовать этим своим видением ради Его планов. Очень тонкая вещь. С одной стороны, нужно уберечься от поспешности и давления в реализации своих планов (чтобы не биться в стену). С другой стороны, надо не впадать в преступную расслабленность, иначе можно не услышать, не почувствовать сигнала на корректировку пути.

Приведу пару примеров из жизни.

На одной зарубежной стройке мы за три месяца умудрились получить от заказчика почти две тысячи замечаний по проектной документации. А наша бережливо-цифровая плановая платформа продолжала выдавать планы без учета затрат на устранение этих замечаний. Весь процесс «поплыл». Это значит, мы не учитывали реальность.

Другая ситуация. Затеяли в «Росатоме» внедрить «Атомплан». Это система долгосрочных договоров с надежными поставщиками. Написали всем письма, поставили сроки, нам что-то формальное ответили. Присмотрелись — не сработало. Почему? Чтобы сформировать правильный «Атомплан», надо вручную много руды перекидать, провести множество разговоров «глаза в глаза», нащупать реально проблемные позиции. Казалось бы, разве это хорошо, подобное ручное управление? А попробуйте во время реального боя по шаблону действовать системно и комплексно? Результат будет очевиден — быстрая пуля в лоб.

И еще одна история. Я как-то приехал в Лавру, зашел на вечернюю службу, чтобы дождаться Владыку. В конце службы поймал себя на мысли, что обдумывал планы по работе. Спросил после Владыку:

— Где же грань? Стою на службе и как будто отсутствую на ней временами.

Ответ меня удивил:

— И у меня выстраиваются мысли и планы во время молитвы. Ты, главное, свои личные планы не строй. Только «служебные» — об общем деле, о людях. Важно «не проваливаться», а осторожно трогать, задавать вопросы на самый верх: «Как лучше?» И будут приходить ответы в виде сложившейся простой и понятной позиции. Легкость и разумность их станут подтверждением правильного источника их получения.

Век живи — век учись.



ГЛАВА 24

ДУХОВНЫЙ ПОДЪЕМ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПЛОЩАДКЕ

15 января 2020 года я как сотрудник «Росатома» представлял нашу делегацию в Дивеево на праздновании преподобного Серафима Саровского. В тот же день я улетел на перекладных самолетах через Москву в Ростов-на-Дону, на «Атоммаш».

Когда мы были в Дивеево, один из батюшек подарил мне в дорогу маленькую книжечку Сергея Александровича Нилуса «Беседа преподобного Серафима Саровского с Николаем Александровичем Мотовиловым

о целях христианской жизни»*. Я ее читал раньше, но счел, что раз мне ее зачем-то подарили в дорогу, значит, в этом что-то есть. И в самолете Москва — Ростов-на-Дону я еще раз ее проштудировал со своими пометками.

Если коротко, суть размышлений там в следующем. XIX век. Николай Александрович Мотовилов, еще молодой человек двадцати двух лет, встретился с батюшкой Серафимом на Ближней пустынке в Сарове. Они вели разговор о том, что же является целью христианской жизни. Сейчас мы такими вопросами даже не задаемся, а в то время это была обычная повестка. Батюшка Серафим дал Николаю Мотовилову оригинальное объяснение, что истинная цель нашей жизни — **состоит в стяжании Духа Святого. А все остальное — только средство достижения этой цели**. Другими словами, если что-то делаем, что Дух Святой стяжает, — тогда это ценность. Не стяжаем — пустота, потеря.

Собственно говоря, эта тема является главной и центральной среди завещанных нам преподобным Серафимом Саровским, который, кстати, является покровителем нашей атомной отрасли.

Пока летел в самолете, я прямо на полях этой книжечки, на последней страничке, сделал дерзновенную пометку: «Лечу на производственную площадку», «А можно ли стяжать Дух Святой, работая на производственной площадке?»

Я сидел в самолете и размышлял. Как понять, правильно ли мы поступаем или нет, исходя из логики батюшки Серафима?

Наши ребята — простые, обычные производственные парни, из них многие и в храм-то не ходят. Ну и что? Разве это может быть для Духа аргументом не быть рядом?

Тут я вспомнил, что частенько на празднованиях, на выездах слышал от наших лидеров ПСР такие выражения: «У нас правильный дух»,

* Первоначальное название: «Беседа преподобного Серафима Саровского о цели христианской жизни с симбирским помещиком и совестным судьей Николаем Александровичем Мотовиловым».

«Мы в духе», «Дух нам помогает». Звучали эти слова искренне, совсем не по-богословски, скорее бессознательно. «Дух дышит, где хочет» — эти слова из Евангелия, а где Он дышит — это всегда тайна. Но попробовать-то можно?

Вот какие мысли посетили меня в самолете. А на следующий день я уже находился на производственной площадке вместе с японцем господином Тадзуке. Неожиданно вчерашняя тема опять всплыла в моем сознании. Я начал наблюдать: вот будет сейчас что-то в Духе или нет?

Мы с Тадзуке стояли на участке образцов-свидетелей по корпусам реактора на атомной станции. Рассуждали, как для АЭС «Аккую», нашей станции в Турции, выполнить задачу быстрее — не за 550 дней, а за 270. Мы хотели успеть изготовить образцы-свидетели, так как они должны были монтироваться вместе с корпусом реактора на площадке. Стояли мы с господином Тадзуке, генерировали на ходу предложения, пытаюсь оригинально решить вопросы: какой партией лучше изготавливать, как удобнее рабочему их доставлять, как переносить, как сделать двухэтажную (маленькую) переноску, когда внизу — заготовка, сверху — готовые образцы; как сдвинуть оборудование, уменьшить расстояние между станками, чтобы пустить склиз и удобно перемещать эти образцы между оборудованием без помощи человека...

Смотрю, все на площадке загорелись этими идеями. Всем хорошо друг с другом, все находятся в радостном возбуждении. Может, это и есть Дух? Вот начальники проявляют уважение и даже любовь к простым рабочим людям. Мы вместе генерим идеи, что-то изобретаем, и этот момент соединяемся незримой нитью вдохновения. Это творческий процесс, некий дух постоянных улучшений. Все мы на равных, нет на площадке ни начальников, ни подчиненных. В один момент генеральный директор что-то сказал, а его подчиненный, мастер участка, отреагировал: «Нет, не так, совершенно не так». И никто даже не обратил внимания на подобный ответ, дискуссия продолжилась. Разве позволил бы себе подчиненный этого уровня так ответить генеральному директору во

время формального совещания в кабинете? Значит, в данный момент на площадке царил какая-то другая обстановка, происходило здесь что-то особенное. Может, такое и возможно только в Духе?

Сколько раз я видел раздражение, упрямство, хитрость людей. Кто-то хотел что-то утаить, недосказать. Или звучали слова: «Я все знаю. Как делали, так и будем делать. Не надо нам по-другому». И сразу же на площадке пропадало вдохновение, исчезало доверие между людьми. Может, это Дух уходил? Может, Он с нами, только если присутствует состояние самозабвения, самоотдачи, вплоть до жертвенности. Так вот почему господин Хаяси гнал нас всех на площадку?!

Производство — это словно поле боя. Все чувства обнажены, врать, лукавить сложно, все видно. Значит, легче фиксировать правильное и неправильное поведение, замечать нюансы взаимоотношений людей. Что-то искрит, возникают оригинальные решения, от которых все просветляется. Это напоминает написание музыки, совершение гениального открытия. Ты осознаешь, что эти предложения серьезно улучшат очень важный для страны производственный процесс.

Дальше наблюдаю другую ситуацию. Господин Тадзуке что-то упорно вещает, а мы все молчим, нет единения, что-то пошло не так. В воздухе висят невысказанные слова: «Тебе надо, ты и делай». Может, нам оказались не по душе назидательный тон и занудство японца? Или что-то еще, труднообъяснимое. Не успеваешь понять, а Духа уже нет. Наверное, Он проявляется, когда все звезды сошлись. И есть супер-решение, и все от него в восторге. Но всегда это творческий процесс, коллективный, соборный. Не сидение на собрании за длинным столом, не выполнение приказов больших начальников, не информация, которую мусолят скучные клерки.

Владыка как-то говорил: «Дух дается под задачу. И где Дух, там страха уже нет. А если молчишь, боишься взять ответственность на себя — Дух сразу уходит, дело разваливается».

Продолжаю наблюдать на производственной площадке. В обсуждении вдруг все ушли в детали, потеряли суть, словно сошли с пути, с пра-

вильного потока рассуждений. Люди начали зевать, отвлекаться, тяготно потянулось время. Нет Духа там, где сложно и заумно. В Духе все ясно, просто, в голове светло.

А вот заговорили о логике: сильно перегружены краны, которые перевозят огромные обечайки, надо срочно решать проблему. Люди проснулись, посыпались предложения: давайте увеличим аренду кранов, или, наоборот, сделаем бесплатными тележки и передадим их «дочке» на аутсорсинг бесплатно... Появится мотивация более мелкие детали и узлы не возить кранами (и высвободить, соответственно, крановое время), а возить этими тележками. Генеральный директор завода озвучил оригинальную мысль:

— Надо не помочь «дочке» на нас заработать, а создать иллюзию, что на нас зарабатывают, а на самом деле сделать так, чтобы в выигрыше оказались обе стороны.

Господин Тадзуке в дискуссии тоже участвует, но при этом не довлеет над всеми. Разговор складывается интересный, яркий. Тут же выявились лидеры, были предложены несколько серьезных решений, как оптимизировать работу кранового хозяйства... И Дух вернулся, ну прямо витает в полете.

Критерий его присутствия: внимательные слова, взгляды, обдуманные движения, радостные эмоции, мысли чистые и светлые. Опыт подсказывает, если вы многословите, не фильтруя мысли и слова, у вас рассеянный, бегающий взгляд, дерганные движения, несдержанность в эмоциях, или наоборот, одна идея овладевает вами до умопомрачения — Духа нет ни в вас, ни рядом с вами. Вот тебе и бережливая жизнь и пульсация бережливого сознания. Нет Духа — есть потеря! Все очень просто, но одновременно и сложно.

Просто нужно время и какое-то духовное усилие, чтобы во всем этом разобраться.

НЕ ИЩИ ДУХА В СИСТЕМЕ И СИСТЕМЫ В ДУХЕ

Все мы работаем в разных системах управления: государственных, муниципальных, социальных, производственных, общественных и так далее. Любить систему, в которой ты служишь, поначалу кажется правильным и надежным. И система вроде бы ценит тех, кто ее любит: поощряет и возносит. Но! Часто ценит, пока не вычерпает человека до дна. А потом система может и безжалостно тебя бросить и быстро о тебе забыть. Почему? Потому что **система любить не может, функционал в нее такой не заложен. Любить могут и должны люди!**

Каждый из нас периодически чувствует, как возникает напряжение между требованиями системы — ее целями, задачами, планами — и нашим внутренним душевным и духовным состоянием. Согласитесь, что твоя личная культура, соблюдаемые тобой правила и правила системы крайне редко полностью совпадают. Бывает наоборот: как только тебе становится комфортно в системе — на внутреннем фронте ты как будто капитулируешь. А духовные подъемы или озарения совершенно непредсказуемы и неуправляемы. Когда они приходят? Почему? Необъяснимо!

Необходима серьезная практика, чтобы научиться стяжать, аккумулировать и удерживать состояние духовного подъема. У нас у всех подобных навыков не хватает.

Теория, догматика, богословие не помогут. Они — лишь «географические карты», которые показывают возможный путь. Собственных крепких рук, ног, головы, да и сердца они не заменят.

Хочу быть в Духе, а не получается — это желание часто — ловушка, предмет несбыточных мечтаний? Надо, видимо, набраться мужества просто жить! Бороться, стоять в этой жизни в полный рост.



«Не ищи Духа в Системе и Системы в Духе», — произнес Владыка еще лет десять назад. Все эти годы мы возвращались к этой мысли и пытались соотносить ее с нашей реальной практикой.

«Духа Истины мир не может принять, потому что не видит Его и не знает Его»*. Вот она — трагедия мира. Но предлагаю легко не сдаваться.

ГЛАВА 26

СКОРОСТНОЕ ПОКАЯНИЕ

«Грех — это непопадание в цель» — эту фразу сказал мне Владыка лет десять назад. Прозвучали эти слова тогда красиво, остались в памяти, но все же в тот момент были для меня не совсем понятны.

Мы уже рассуждали выше об опасностях, которые прячутся за жестким управленческим целеполаганием и планированием. А планы — это же и есть те самые цели. Кто сказал тебе, что твои планы на данном этапе правильные?

Каждый из нас бывал в ситуации, когда все вдруг буквально начинает разваливаться. Это верный признак — ты идешь не туда, плодишь потери. Может быть, подобная ситуация и есть непопадание в цель? А может быть, цель неправильная и ее необходимо корректировать? Было сложно, чего-то в этих рассуждениях мне не хватало.

Чтобы попробовать уловить суть подобных ситуаций, я попробовал провести некую аналогию с производством. Итак, цель — это план. Непопадание в цель — это отклонение от плана. Как контролируем процесс?

* Евангелие от Иоанна, 14, 16-17.

1. Должен быть стандарт цели — жесткий или гибкий. Это норма или экспертная оценка в одном из двух или в обоих измерениях:
 - в линейном — время протекания процесса,
 - в скомпактизированном — трудоемкость в человеко-часах.План может быть годовой, месячный, недельный, суточный, почасовой (КМЗ, МСЗ), поминутный (ВРХ РБМК, стержни ВВЭР). За редким исключением, посекундный, но чаще всего нет необходимости в такой глубине контроля. Правда, стандартизированная работа ловит и секунды. Например, можно зафиксировать действие, которое делают то за 13–14, а то за 7 секунд. Затем взять некое среднее время в 10 секунд и зафиксировать его в стандарте. Но далеко не везде контролировать подобные действия разумно, хотя и возможно.
2. Добиваемся прозрачности и визуализации плана. Удобная форма: план / факт, ответственный (например, лидер малой группы), и лучше прямо на площадке, где невозможно спрятаться, все все видят.
3. Обеспечиваем контроль за попаданием в цель на определенном участке времени. Например, по плану изготавливаются 7 деталей с 10 до 11 часов утра. По факту получили 5 деталей, значит, фиксируем отклонение.
4. Постоянная готовность к «быстрому кайдзену» — немедленной реакции. Это самое важное. Суть TPS — «боевые искусства на площадке»: быстро засечь отклонение, не дать проблеме спрятаться, зафиксировать потерю и приступить к ее уничтожению. Сразу же, пока ситуация не остыла, нужно искать коренные причины отклонения и устранить их. Если анализировать по итогам дня или недели — это, как правило, будет «мертвый список», просто аналитика, информация к сведению. Коренные причины уже невозможно понять, уловить. (Как во время военных действий: место стрельбы зафиксировали, его надо немедленно уничтожить. Чуть замешкались, противник отстрелялся, собрался и переместился.)
5. Разрабатываем «запасной маршрут», «резервный вариант». Пока не «уничтожили» проблему, параллельно надо наверстать план

обходными маневрами. Устранить отклонение надо даже раньше устранения его коренной причины, его возникновения. Тут все средства хороши:

- найти и уничтожить потери,
 - улучшение процесса — что-то сделать быстрее на критическом пути,
 - введение 2-й или 3-й смены — сверхурочные, работы в выходные.
6. Если отклонение случилось повторно, выясняем, выучен ли предыдущий урок? Корни коренной причины не были устранены, и поэтому проблема вновь возникла? Или это какая-то новая коренная причина?

Вот так это должно работать на эффективном производстве. А в жизни? И вот мне в руки попадают дневники Иоанна Кронштадтского. Я был потрясен схожестью логики его рассуждений с тем, что только что описал на примере производства.

Удивительно, Иоанн Кронштадтский чуть ли не единственный православный святой, который в 26-м томе своих дневников оставил нам, своим потомкам, [уникальный опыт скоростной, стремительной, дерзновенной реакции на грех-потерю, как на отклонение от нормы](#). Конечно, святой Иоанн является далеко не единственным практиком «быстрого духовного кайдзена». Но, в отличие от других, он счел возможным очень детально и откровенно описать свой опыт. Судя по его записям, Иоанн Кронштадтский даже не догадывался, что в будущем может стать святым. Видимо, только такие яркие, дерзновенные и самозабвенные люди ими и становятся.

Высота полета мыслей и деяний отца Иоанна удивительна. С одной стороны, такого количества чудес и явления Духа не было и задолго до него, и после него. С другой стороны, невероятна стремительность, с которой отец Иоанн осознавал свой грех, тут же в режиме скоростного покаяния искал ту брешь, через которую враг рода человеческого его «пробил». Он знал навыки и технологии врага, что сначала будет «при-

лог», затем можно стремительно долететь до «сочетания», окопаться уже в «сложении» и даже иногда долететь до «пленения» страстным воздействием, хотя и временным. Судя по его дневнику, подобное состояние длилось иногда до нескольких часов, иногда с утра почти до вечера. Но! Никогда не продолжалось на следующий день. Отец Иоанн включал такую мощь покаяния, с таким усердием призывал Спасителя на помощь, что мощнейшая сила его простой и искренней молитвы сносила все укрепления врага, просто сметала их. То есть отец Иоанн интуитивно не давал врагу никакого шанса «окопаться», не давал ни себе, ни врагу никакой передышки, бил из всех видов орудий, максимально сокращая время от своего смятения до полной победы. Сколько у него уходило на это сил («трудоемкости»), остается для нас тайной.

В своем дневнике Иоанн Кронштадтский отмечал, что многократно впадал в раздражение, озлобление, гнев, другие движения своей плоти, но затем также многократно избавлялся от этих грехов — в разных местах и при различных обстоятельствах. Стоит обратить внимание на эти десятки, а может быть сотни, ежедневных повторений одного и того же сюжета: падение — покаяние — взлет.

Какой недосягаемый урок для всех нас! Пример максимального попадания в цель!



МАКСИМАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ ПРОЖИТОЙ ЖИЗНИ

Люди моего поколения искренне восторгались незаслуженно забытым сегодня образом Павла Корчагина из известного романа «Как закалялась сталь». Дерзну предположить, что судьба автора этого произведения Николая Островского (1904–1936) является одним из примеров цельной полнокровной жизни-ценности (всего 32 года) с минимально бесцельными тратами времени, потерями. Я хочу напомнить о некоторых эпизодах его жизни, основываясь на воспоминаниях его супруги Раисы Порфирьевны. Вся жизнь Островского была посвящена одной цели — борьбе за новое общество, за счастье людей. **Каждую секунду своего существования он пытался превратить в новую ценность для достижения этой цели.**

В 1910 году, когда будущему писателю было шесть лет, его отдали в церковную школу, которую он закончил в 1913 году с похвальным листом. Островский, как и вся его семья, был набожным человеком. Правда, в 14 лет он стал условным «атеистом», увидев ужасы, творимые людьми на земле на «глазах у Всевышнего». (Эта уникальная особенность «отхода» от веры описана еще Ф. М. Достоевским.) Кстати, герой Островского Павел Корчагин тоже помнил наизусть «все тропари, Ветхий и Новый завет» и постоянно цитировал их.

В 1914 году началась Первая мировая война. «Сколько ужасных картин унижения человеческого навиделся десятилетний мальчик.... Но чем больше страшного и жалкого я видел, тем сильнее росла во мне думка: „Не могут люди жить так всегда, лопнет у них наконец терпение... не настоящая это жизнь для человека!“» — писал Островский.

Во время Гражданской войны будущий писатель ушел добровольцем на фронт: освобождал Украину от оккупации белополяков и петлюровцев, под Львовом был тяжело ранен в спину и получил травму глаз.

После демобилизации он еще участвовал в борьбе с бандитизмом на Украине, а также в комсомольской стройке. Вместе с товарищами он прокладывал железнодорожную ветку для подвоза дров в Киев, во время работы простудился и переболел тифом. В 18 лет Николай Островский стал инвалидом 1-й группы. Он прикован к постели, потерял зрение, постоянно испытывая боль в уже слепых глазах. В 32 года Островский встретил смерть без жалоб и стонов. Супруга писателя оставила короткие зарисовки о борьбе Островского за ценность каждой минуты и каждого вдоха.

«У Николая не было получувств. Он или любил — тогда все готов был отдать за человека или ненавидел — тогда трудно было переубедить его. Ему переставали писать прежние друзья, Николай ждал весточки, как бы проверяя дружбу».

«Николаю становилось все хуже и хуже. По утрам мы видели его распухшие искусанные губы и знали, что это следы борьбы с нечеловеческой болью».

«Он от боли несколько раз терял сознание. В один из промежутков между обмороками он сказал мне: „Береги себя, Раюша, я еще многое могу сделать, я поправлюсь, не оставляй меня...“ Я не смогла сдержать слез».

«И тут началось самое страшное. К общим болям в организме прибавилась еще новая. От напряженного чтения запылал правый глаз, раненный в 1920 году. Воспаление перешло на левый. Читать стало нельзя. Николай тяжело переживал новый удар. Боль в глазах не утихала ни на минуту. Целые дни Николай проводил в темной комнате с завешенными окнами, так как свет резко увеличивал боль».

Именно в такой критический момент у Николая Островского появляется идея написать роман о своей жизни. **У него появилась цель, как быть полезным и создавать ценность даже в подобном физическом состоянии.** Его пугала беспомощность, и он до изнеможения стал заниматься гимнастикой. Над кроватью к потолку был прибит ролик, через

который перекинута веревка, один конец ее был привязан к ногам Островского, за другой он брался руками.

Островский начал писать: брал лист бумаги и с огромными усилиями выводил букву за буквой карандашом, который еле мог удержать пальцами. Часто строки наползали друг на друга, и написанное было невозможно прочесть. Для того чтобы этого избежать, **Островский придумал специальный трафарет — в листе картона прорезал широкие длинные полосы. В них он и писал, трудясь ночи напролет. К утру весь пол был усыпан исписанными листами.** (В чистом виде — рацпредложение.) В романе он описывал только то, что видел и пережил лично. Вот так появилось произведение с очень говорящим названием «Как закалялась сталь».

Роман был переведен на 75 языков и издан в 47 странах мира. В СССР его публиковали 773 раза общим тиражом более 53 миллионов экземпляров. Во время Великой Отечественной войны «Как закалялась сталь» читали вслух бойцам в окопах. Образ Павла Корчагина вдохновлял народ на фронте и в тылу, такой герой нужен был людям так же, как танки и самолеты. Павка Корчагин тоже был оружием для Победы.

Сегодняшний лидер Китая Си Цзиньпин называет роман «Как закалялась сталь» своей любимой книгой.

Николай Островский ясно понимал, что без дисциплины и планомерной работы он не сможет осуществить задуманное. Работая над романом, Островский составил расписание дня, включив в него: чтение политической литературы, чтение художественной литературы, письма, прогулку.

Особняком в расписании писатель выделил **«потерянное время»**. Островский **всеми силами боролся с любимыми потерями. Боролся он как за саму жизнь, так и за время, которое приносит ценность.** Это доказывают его заметки:

«Я жив. Болезнь побоку, работаю, как добросовестный бык. От утра до позднего вечера, пока не иссякнет последняя капля силы, — тогда засыпаю спокойно, с осознанием, что день прожит как следует...

Если Бог еще не слеп, то он видит, что я не лентяй.

Я спешу жить, помните это, и, как хорошая боевая лошадь, спешу доскакать к финалу скорей, чем из меня выйдет дух.

Тело изменило мне, не предало лишь сердце, горячее, и голова не затуманенная...

Я счастливый парень — дожить до такого времени, **когда каждая минута дорога.** Знать, что все прошлое вернулось, — борьба, труд, участие в стройке, радость победы, горечь поражений. Разве это не счастье?»

Николай Островский даже слышать не хотел о том, чтобы попросить помощи у государства для устройства быта: «Было бы позором и для тебя, и для меня сейчас, в трудный период строительства, просить еще какой-то помощи, когда, в сущности, мы оба в силах работать!»

Супруга Островского писала:

«До работы мне полтора часа езды. Ежедневно нужно было утром мыть Николая, перестелить постель, покормить его завтраком. Вставала я в пять утра, в шесть уже уходила. Николай оставался один. Дверь я запирала, чтобы его никто не беспокоил. Тонкая палочка с марлей на конце, заменявшая Николаю малоподвижные руки, была единственной вещью, к которой он прикасался в мое отсутствие. Такой режим едва ли оказался бы под силу даже здоровому человеку. Каждый раз, возвращаясь, я видела его измученное лицо и не могла сдержать слез...

— Не волнуйся, Раюша, — утешал он меня, — мне не скучно, я весело провожу время в мечтаниях, а вот кушать давай скорее...

Он заговорил со мной о том, что человек должен быть стойким и мужественным и не сдаваться под ударами жизни:

— В жизни всякое бывает, Раек... Вспомни, как жизнь меня била, старалась выбить из строя. А я не сдавался, упорно шел к намеченной цели. И вышел победителем. Свидетели тому — мои книги.

Он умер вечером, в 19 часов 50 минут 22 декабря 1936 года. Он говорил: „Если хоть одна клетка моего организма могла бы жить, могла бы сопротивляться, я бы жил, я бы сопротивлялся...“ Но сопротивляться уже было нечем — я подумала об этом, читая медицинское заключение

БЕРЕЖЛИВОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

о его смерти: неизлечимый, хронический, анкилозирующий полиартрит, костное зарастание большинства суставов; одновременно туберкулез легких и расширение бронхов левого легкого; кроме того, почечная болезнь...камни...уремия...»

Приведу, пожалуй, самые пронзительные слова Николая Островского: «Самое дорогое у человека — это жизнь. Она дается ему один раз, и прожить ее надо так, чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы, чтобы не жег позор за подленькое и мелочное прошлое и чтобы, умирая, мог сказать: вся жизнь и все силы были отданы самому прекрасному в мире — борьбе за освобождение человечества».

Эти слова — гимн ценности в нашей жизни! Конечно, можно скептически отнестись к последнему предложению в этой цитате Островского. Но, скажите, разве воин, погибающий сейчас на специальной военной операции, не отдает жизнь за освобождение не только своей Родины, но и всего человечества от рабства тех, кто возомнил себя вершителями судеб и распоряжается ими в угоду своим интересам?

Сейчас другое время, другие войны, но суть борьбы за максимальную ценность своей прожитой жизни лежит вне времен.

Прошло уже пятнадцать лет с той поры, когда начал приезжать на российскую землю наш бережливый наставник и тренер — старший технический директор Toyota Нампачи Хаяси. Много всего произошло за эти годы, и скорее всего, наш наставник больше не приедет в Россию. Сейчас он находится в санатории, под постоянным надзором своих родных, которые его берегут и даже в свой город в Японии отпускают с трудом. У него плохо двигаются ноги, он ездит на коляске. Орден, которым Нампачи Хаяси был награжден Указом Президента России, мы никак не можем ему вручить. Боимся, честно говоря, ему навредить, так как Япония, которая, естественно, входит в НАТО, сегодня враждебно настроена к России.

Но речь не об этом. Как известно, «большое видится на расстоянии». Спустя пятнадцать лет не стали более отчетливо выделять главное в опыте нашего общения с нашим наставником и тренером. Чем все-таки знаменателен для нас господин Хаяси? От каких потерь он нас уберегал и какие ценности в нас зародил? Сколько мы уже всего сделали и делаем для страны! Формируем бережливые регионы, города, производства, стройки. Помогаем специальной военной операции. Мы создали несколько конвейеров, которые в 18 раз увеличили производительность упаковки гуманитарных грузов на складах в Ростове-на-Дону. Очень плотно работаем над ремонтом вышедшей из строя в бою техники: танков, бронетранспортеров, артиллерийских орудий. Помогаем создать образцовый ремонтный полк скоростного ремонта, наш резерв — как сократить время с момента получения техники с первичного склада на передовой до ее выдачи новому экипажу в 8–10 раз. Работаем над пропускными пунктами между Ростовской областью и ЛДНР, чтобы транспорт проходил их максимально быстро. Задача — увеличить



скорость прохождения грузовых и пассажирских потоков через пункты в 5–7 раз.

Все, что мы сегодня делаем, все, чем занимаемся, во многом состоялось благодаря урокам и тренировкам господина Хаяси. Он вложил в нас много ценного и нужного. К нам приезжал не только он, но и господа Нинойу, Ота, Тадзуке, Суэцугу (последние двое даже жили в России более трех лет). Почему же из пятерки японцев мы с трепетом вспоминаем именно Хаяси? Он был наиболее профессионально подготовлен? Нет. Господин Тадзуке, например, во многом уже превосшел своего учителя. Господин Ота по глубине погружения в «TPS» владел ситуацией тоже подчас лучше Хаяси. Ота однажды даже позволил себе отвести меня в сторонку и сказать:

— Ты слишком буквально воспринимаешь слова Хаяси. Делай поправочку, нажми на паузу. Не всегда все, о чем он говорит, надо сразу воплощать в жизнь. Мы позже подскажем, как подкорректировать его предложения.

Слова эти прозвучали несколько некорректно по отношению к наставнику. Но господин Ота произнес их от души, без какого-то умысла.

Но со временем к нам приходило осознание, что новую ценность бережливого сознания произвел в нас именно Хаяси, а не те, кого я выше перечислил. В чем же проявилось его влияние? Сформулирую ответ одним словом: любовь. **Хаяси был единственным из японцев, кто обладал мощной самурайской этикой, через которую удивительным образом сквозила любовь к людям.** Он полюбил всех нас странной, до конца не понятной нам любовью, в чем-то даже близкой духовности старчества. Не случайно эту особенность сразу разглядел в господине Хаяси Владыка. Японец отчитывал нас — «драл», «бил», — а сквозь все это светила любовь. И к нам, высшему профессиональному составу корпорации, и к каждому мальчишке, который проходил обучение на Toyota. С какой заботой Хаяси вникал в самые мелкие нюансы наших судеб! Когда он приезжал в Россию, то собирал нас всех, как птенцов. Мы шли обедать, и он каждого допрашивал с пристрастием о его делах. Потом давал мне



указания: «За этим присмотри. Этого ты плохо используешь. Этому дай больше заданий».

Не буду скрывать, такая забота долгое время воспринималась мной как некая странность. Казалось бы, какое дело господину Хаяси до всех нас? У него тысячи своих японских TPS-лидеров, разбросанных по всему миру: 56 заводов на всех континентах! **И только сегодня мы начали понимать: это настоящая глубинная любовь, на которую мы сегодня еще не способны.** Вероятно, поэтому сразу ее и не опознали. В коллегах господина Хаяси, технарях, глубочайших профессионалах «TPS», этой любви не было. Они общались сухо, корректно, формально, и все они вместе взятые, несмотря на более глубокую погруженность в профессиональные вопросы, дали нам в сто раз меньше, чем господин Хаяси. Своим пытливым взглядом, казалось бы случайной репликой, в чем-то даже юродством, Хаяси заставлял нас и напрягаться на рабочей площадке, и уметь отдыхать после трудового дня. Он внимательно за всеми следил: что и как мы делаем, как мыслим, что говорим, как ведем себя в разных ситуациях. Помню, на одном из заводов мы пришли на поздний обед и набросились на еду. Господин Хаяси вдруг начал рассказывать, что в молодости он часто жадно ел и даже мог подавиться за обеденным столом. Я вдруг понял, что эту историю он рассказывает конкретно мне. Так я до конца жизни этого не забуду.

Господин Хаяси хотел познакомиться и с нашими супругами. Он прямо настаивал, чтобы мы приехали в одну из своих командировок вместе с женами. Затем пытливо присматривался, что наши половинки из себя представляют, прекрасно понимая, что они тоже на нас влияют. Сергей Плужник в марте 2022 года разговаривал с дочерью господина Хаяси. Она рассказала, что ее отец все время причитает:

— Пустите меня в Россию. Я все равно вырвусь и поеду к русским, несмотря на все санкции и запреты.

Душа Нампачи Хаяси стремится к нам, а наши души — к нему.

Я часто вспоминаю одну поездку на Toyota вместе с руководителем ГК «Росатом» Алексеем Евгеньевичем Лихачевым. Перед визитом на

завод наша делегация из человек десяти встретила с Хаяси в гостинице. Вдруг японец произнес:

— Сергей Александрович, я должен дать вам один совет. — Все застыли от неожиданности, а Хаяси продолжил: — Вы слишком большое значение придаете производственным результатам вашей деятельности, **а ваша настоящая цель — это люди!**

Мы с Алексеем Евгеньевичем переглянулись. Что тут скажешь? Вот она **главная ценность — люди.** Все остальное: планы, результаты, успехи на производственной, строительной площадке или в офисе — лишь средство достижения этой цели. Такой, почти евангельский, завет оставил нам японский сенсей. Просто Дух дышит, где хочет.

И это ценно!



ДЕТСКИЕ РИСУНКИ НА ТЕМУ
«БЕРЕЖЛИВАЯ ЖИЗНЬ»

СЕРГЕЙ ОБОЗОВ

БЕРЕЖЛИВАЯ ЖИЗНЬ

**ПОИСК ОТВЕТА — ЧТО ЕСТЬ ЦЕННОСТЬ,
А ЧТО ЕСТЬ ПОТЕРЯ В НАШЕЙ ЖИЗНИ**

Ответственный редактор Оксана Василяди
Корректор Аркадий Лыгин
Макет и вёрстка Светланы Гуреевой

Подписано в печать 30.08.2023. Формат 70х100 1/16.
Гарнитура Pragmatica. Печать офсетная. Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 7,74. Тираж 1000 экз. Зак.

Орден Трудового Красного Знамени и Дружбы народов
АО «Издательство «Детская литература».
117418, Москва, ул. Новочерёмушкинская, д. 61.
Телефон отдела продаж: +7 (495) 933-55-65, доб. 205.
www.detlit.ru

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного электронного
оригинал-макета в типографии филиала
АО «ТАТМЕДИА» «ПИК «Идел-Пресс».
420066, г. Казань, ул. Декабристов, д. 2.
Факс: (8332) 53-53-80, 62-10-36.
E-mail: idelpress@mail.ru

Обозов С. А.

О21 Бережливая жизнь. Поиск ответа — что есть ценность, а что есть потеря в нашей жизни / Сергей Обозов ; [илл. Александры Кабаковой]. — М.: Детская литература, [2023]. — 96 с. : ил.

ISBN 978-5-08-007157-7

УДК 821.161.1
ББК 83.014.46

ISBN 978-5-08-007157-7

© Обозов С. А., текст, 2023
© Кабакова А., иллюстрации, 2023
© АО «Издательство «Детская литература»,
макет, оформление, 2023

