

СОДЕРЖАНИЕ

Пролог	4
Предисловие	10
С чего начать	37
Здоровье	58
Работа	120
Деньги	164
Дом	184
Взаимоотношения	208
Привычки и испытания	228
Камни преткновения	259
Послесловие	266
Об авторе	269
Выражение признательности	270
Список иллюстраций	271

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ПРОЛОГ

КАЙДЗЕН И Я

В сентябре 2017 года я решила оставить работу в лондонском издательстве и на какое-то время перебраться в Японию. Мне очень нравилось заниматься любимым делом и вести разгульную ночную жизнь, но со временем я стала замечать у себя явные признаки выгорания и тревожности. Политическая ситуация в стране все больше усложнялась, и я ощущала себя беспомощной щепкой в бурном водовороте событий. Добросовестно пыталась заниматься йогой и практиковать майндфулнесс, однако этого оказалось недостаточно, чтобы справиться с чувством незащищенности и неуверенности в завтрашнем дне. Я попробовала изменить некоторые из своих моделей поведения, которые не приносили мне никакой пользы, но вырабатывать и поддерживать любые новые привычки было слишком тяжело. В общем, я устала, исчерпала запасы творческого вдохновения и определенно нуждалась в отдыхе от изматывающей повседневности.

Сразу после переезда я заметила, что в Японии, даже в самых людных и бойких местах, ощущается необычное спокойствие. Токийский метрополитен в часы пик переполнен практически так же, как лондонская подземка, но там никто не ведет пассивно-агрессивную борьбу за пространство. Людей утрамбовывают в вагоны, словно сардины в банки, но это происходит практически бесшумно. Дорожное движение невероятно интенсивное, но никто не сигналит и не лихачит. Почти невозможно увидеть, чтобы кто-нибудь куда-нибудь спешил. Жизнь течет упорядоченно и неторопливо. Несмотря на чрезвычайно высокую плотность населения и загруженность людей работой, Япония представляется приветливым, достаточно чистым и спокойным местом для проживания. Погружение в другую культуру пробудило во мне

желание попробовать сбавить темп и произвести ряд изменений в привычной рутине, чтобы сделать свою жизнь более качественной. В ходе этого испытания мне удалось понять, что было не так с моими привычками и стилем жизни в Лондоне, где я обычно носилась как угорелая на автопилоте и часто забывала о необходимости позаботиться о себе.

После того как я прожила в Японии полгода и заметила, что мое поведение стало меняться в лучшую сторону, мне захотелось понять, почему японцы придают такое большое значение мелким деталям и совокупному эффекту небольших изменений. Наблюдая за ремонтом дороги, я видела, что задействована огромная команда людей, каждый из которых концентрируется на выполнении какого-то очень мелкого задания, например, один что-то измеряет, другой что-то копает, а третий указывает пешеходам безопасный обходной путь. В итоге вместо нескольких недель или даже лет все ремонтные работы занимают несколько дней, после чего движение по дороге возобновляется. Я узнала, что подготовка суши-поваров длится целых семь лет, каждый элемент профессионального мастерства осваивается долго и досконально. На курсах японского языка меня учили важности соблюдения *каидзюн* — порядка написания черт в иероглифах — и объяснили, что у детей на изучение полного набора из 2136 иероглифов кандзи уходит почти весь срок их обязательного образования. В японской культуре мелкие детали имеют огромное значение. Занявшись исследованием этого аспекта японской жизни, я открыла для себя философию и практику кайдзен.

Кайдзен переводится с японского как «изменение к лучшему» или «совершенствование», это означает, что философия кайдзен направлена не на изменение ради изменения, а на определение конкретных целей — краткосрочных и долгосрочных — и последующее выполнение маленьких, легко осуществимых шагов на пути к достижению этих целей. Иначе говоря, вместо того чтобы тратить силы на скачкообраз-

ные (резкие), радикальные изменения, лучше использовать инкрементальный* подход и продвигаться вперед постепенно, небольшими шагами.

Методика кайдзен учитывает психологические причины, мешающие нам избавляться от вредных привычек и устраивать себе новые испытания, и предлагает четко структурированную модель осуществления изменений. Наибольшую известность она приобрела как эффективная стратегия совершенствования бизнеса, но и в сфере личного развития тоже принесет вам очевидную пользу, так как поможет изменить ваше отношение к себе, к вашим целям и к вашему окружению.

Изучение кайдзен заставило меня задуматься о том, что люди, особенно на Востоке, с давних пор привыкли обращаться к другим за получением мудрых советов относительно того, как жить хорошо и счастливо. Мы живем в условиях непредсказуемости и постоянных стрессов, и я не считаю случайной недавнюю тенденцию искать секреты счастья в других культурах и традициях. Особенно наглядно это проявляется в моде на скандинавские жизненные философии, такие как *хюгге*, *лагом*, *люкке* или *сису*, на японские рецепты достижения гармонии, такие как *икигай*, *ваби-саби*, *какэйбо*, *кинцуги* и *синрин-йоку*, а также на разработанные Мари Кондо методы уборки и избавления от хлама.

Когда я сменила обстановку и приобщилась к новой культуре, мне стало легче разрывать путы прежней рутины. У меня стали появляться позитивные привычки в духе кайдзен. Вернулась страсть к письменному творчеству, и я возобновила ежедневные утренние занятия йогой, от которых прежде получала массу удовольствия. Некоторые из моих привычек изменились в силу обстоятельств (в Токио очень трудно

* Инкрементальный (инкрементный) означает пошаговый, поэтапный, эволюционно нарастающий за счет небольших добавлений. — Прим. перев.

найти приличный чеддер, чтобы вволю насладиться этим лакомством), но кое-что я начала менять по своей собственной инициативе. Отсутствие обычных соблазнов и триггеров помогло мне понять, в чем я раньше ошибалась, причем не только в личной жизни, но и в профессиональной деятельности. Я стала фрилансером и в полной мере ощутила многие радости, которых была лишена, работая в офисе. В дополнение ко всему мне пришлось научиться правильно распоряжаться временем, чтобы не позволять работе отнимать у меня вечера (хотя, если честно, справиться с этой задачей мне удавалось довольно редко).

Сейчас я снова в Лондоне и строю свою жизнь на основе ряда небольших изменений, которые внесла за время пребывания в Японии. Я намного лучше осознаю, как мои действия влияют на мое физическое и ментальное здоровье, и особенно остро чувствую, когда нужно сбавить темп, отказаться от приглашений, отдохнуть от социальных сетей и потока политических новостей. Японское общество отнюдь не идеально, достаточно вспомнить, что в 2017 году Япония заняла позорное 114-е из 144 мест в рейтинге гендерного разрыва по версии Всемирного экономического форума, значительно отстав от других государств «Большой семерки». Зато она обгоняет большинство промышленно развитых стран по количеству рабочих часов в году, что усугубляется существованием системной культуры переработок. Но благодаря тому, что я использовала проведенное в Японии время как возможность поразмышлять, отойти от привычек, ставших моей второй натурой, и поучиться у другой культуры, мне удалось разобраться в своем прежнем поведении. Это понимание изменило мое отношение к собственной повседневной жизни. Теперь я чувствую себя гораздо более креативной, расслабленной и сконцентрированной.

Кайдзен полезен для каждого, кто желает изменить свою рутину. Вместо того чтобы готовиться к прыжкам в пугаю-



щую темноту, вам нужно всего лишь сделать шаг назад, проанализировать свои привычки и определить, что можно улучшить в вашей сегодняшней жизни, или подумать о новых проблемах, решением которых следует заняться, и затем составить план постепенного изменения очень маленькими шагами. Это позволит сделать процесс легким и почти незаметным. Рынок наводнен бесчисленным множеством чудодейственных рецептов счастливой жизни: нам предлагают экзотические голодные диеты, приверженцы «чистопитания» призывают налегать на кокосовое масло, а бывшие

вояки с бочкообразной грудью и двенадцатью кубиками пресса рекомендуют экстремальный воркаут. Однако подобные советы мало кому подходят. Большинство людей слишком заняты, чтобы радикально меняться, и им трудно следовать новым стандартам в жизни в течение длительного времени. Многие специалисты по психологии привычного поведения полагают, что ключом к получению устойчивых результатов является внесение инкрементальных изменений в наши привычки.

Должна признаться, моя жизнь далеко не идеальна. У меня нет особняка с видом на озеро, и бывают дни, когда приходится ограничиваться так называемым бежевым рационом питания. Однако я добросовестна и стараюсь уделять своему поведению и привычкам как можно больше внимания и медленно улучшать те сферы жизни, которыми раньше была особенно недовольна. Я стала лучше заботиться о себе, и у меня появилось искреннее желание учиться и добиваться успехов. Исправление моего поведения посредством мелких действий способствует постепенному улучшению всей моей жизни. И раз это получается у меня, что могут подтвердить мои подруги и родственники, значит, вам это тоже под силу! Готовясь к написанию этой книги, я советовалась со специалистами по кайдзен, с психологами и с теми, кто вдохновляет меня в жизни, и теперь уверена, что сумею показать вам, как постепенные изменения могут творить чудеса.

Далеко не все читатели так же легки на подъем, как я, и не у всех есть возможность переехать на другой континент, но мне бы очень хотелось, чтобы эта моя работа стала пособием по проведению хотя бы нескольких небольших улучшений в вашей жизни и помогла вам приступить к постановке и достижению новых и увлекательных целей.

Сара

ПРЕДИСЛОВИЕ

Путь в тысячу ли начинается с первого шага.

Лао-цзы

КАК ЭТА КНИГА СМОЖЕТ ВАМ ПОМОЧЬ?

Добро пожаловать в удивительный мир кайдзен. В предисловии автор обычно делает смелые заявления о том, как его книга мгновенно преобразит жизнь читателя. Не хочу сказать, что моя книга *не сможет* изменить вашу жизнь, напротив, ее потенциала вполне достаточно для достижения этой цели. Но вам придется еще и приложить некоторые усилия. Я же со своей стороны предоставлю полезные советы и рекомендации по проведению анализа вашего поведения, помогу понять, почему вы теряете мотивацию на полпути к формированию некоторых новых привычек, покажу, как освободиться от вредных привычек, научу отслеживать прогресс и практиковать самосострадание.

Несмотря на то что приведенная выше цитата древнекитайского философа Лао-цзы слишком часто используется в книгах о самопомощи и на мотивационных экранных заставках, ее популярность выдержала проверку временем, в ней идеально выражена суть философии кайдзен: вы сможете изменить свою жизнь, если сделаете много маленьких шагов на пути к достижению цели.

ЭТА КНИГА ДЛЯ ВАС, ЕСЛИ ВЫ:

- ⊙ интересуетесь Японией или, в более широком смысле, восточными философиями;
- ⊙ в прошлом пытались сформировать новую привычку или модель поведения, но обнаружили, что возникшие трудности мешают достичь цели;

- ⊙ ищете возможность улучшить или изменить свои нынешние модели поведения;
- ⊙ чувствуете, что можете внести позитивные изменения в какой-то аспект своей жизни, но не знаете точно, с чего начать;
- ⊙ обнаружили, что другие техники самопомощи у вас не работают, и ищете способ, который будет соответствовать вашим предпочтениям и моделям поведения, укреплять сильные стороны и минимизировать слабые.

Вы можете приспособить кайдзен к вашим персональным потребностям; практиковать его в подходящем для вас темпе и использовать для достижения собственных целей. Поступая таким образом, вы сумеете улучшить свои нынешние привычки, приобрести знания и сформировать навыки, а также избавиться от непродуктивных моделей поведения.



КОРНИ КАЙДЗЕН

Кайдзен — японское слово, которое обозначает улучшения, большие или маленькие, разовые или постоянные. Кроме того, оно иногда используется применительно к сфере боевых искусств, где поощряется идея скрупулезного и медленного совершенствования элементов техники. Спортсмену нужно сфокусироваться на одном конкретном фрагменте и отработать его до тех пор, пока не удастся добиться желаемого результата. Философию кайдзен можно рассматривать как пример «встречи Востока и Запада» в том смысле, что теория постепенных улучшений в бизнесе была разработана правительством США, но затем перенесена в послевоенную Японию и с большим успехом использована для восстановления полностью разрушенной экономики. Считается, что практика кайдзен позволила японским компаниям добиться потрясающего успеха во второй половине XX века, и с тех пор она распространяется по всему миру как эффективный метод улучшения существующих привычек и достижения целей в ряде различных областей, от здравоохранения до психотерапии и работы государственных учреждений.

На Западе прижилось немало других японских терминов, например *икигай*, *ваби-саби*, *синрин-йоку*, они не поддаются точному переводу. Особенность кайдзен заключается в том, что эта философия совершенствования разрабатывалась согласованно, в рамках укрепления связей между Западом и Востоком. Поэтому представителям западной культуры не слишком трудно усваивать принципы кайдзен и применять их в жизни. К сожалению, лишь немногие авторы уделяют должное внимание теме использования кайдзен отдельными людьми в целях улучшения различных аспектов жизни. Надеюсь, вам будет несложно осваивать и применять предложенные мною техники кайдзен, чтобы добиваться устойчивых позитивных изменений в самых разных сферах. С их помощью вы не только сможете реализовать присущее всем нам

стремление укрепить свое здоровье и финансовое положение, но и осуществить более необычные желания, например научиться говорить по-тайски или овладеть мастерством рисования с натуры. Такой подход к оптимизации собственной жизни отличается гибкостью, и его легко приспособить к любой ситуации. Вместо того чтобы выполнять указания какого-нибудь гуру фитнеса, в сжатые сроки стараясь накачать пресс, или обращаться к гипнотизеру, который безуспешно будет пытаться заставить вас бросить курить за пять дней, вы можете обратиться к кайдзен, чтобы сформулировать свои цели и двигаться в направлении их реализации в удобном для вас темпе. Все в ваших руках.

Философия кайдзен предполагает, что наш образ жизни, будь то работа, общественная или семейная жизнь, заслуживает постоянного улучшения.

Масааки Имаи,
«Кайдзен — ключ к успеху японских компаний»

ИСТОРИЯ КАЙДЗЕН

Идея непрерывного совершенствования была впервые опробована в Штатах во время Второй мировой войны, когда большое количество мужчин сражались за пределами страны и компаниям было очень трудно внедрять инновации и обеспечивать необходимые объемы поставок военной продукции. В этих условиях правительство США создало ряд программ «Обучение в промышленности», направленных на повышение продуктивности работы. Акцент был сделан на том, чтобы работники на местах сами обращали внимание на организацию труда и предлагали методы его улучшения, а не ждали указаний сверху. Внедрение этих программ оказалось очень успешным и привело к резкому росту американской промышленности, позволив компаниям не только обеспечить мущ-

чин, воевавших за рубежом, надежным вооружением и техникой, но и удовлетворить внутренние потребности страны.

Когда война закончилась, многие из этих американских компаний решили, что за время войны они достаточно сильно выросли, соответственно программы непрерывного совершенствования им больше не нужны. Япония потерпела сокрушительное поражение и понесла колоссальные человеческие потери. Ее промышленная база была почти полностью уничтожена, и моральный дух работников сильно упал. США были заинтересованы в укреплении Японии, чтобы она могла послужить надежной защитой против угрозы со стороны Северной Кореи, и направили туда команду советников во главе с Уильямом Эдвардсом Демингом с целью организации учебных курсов для менеджеров японских компаний.

Японцы пришли в восторг от новой техники менеджмента, основанной на непрерывном совершенствовании, и окрестили ее на свой манер, воспользовавшись достаточно распространенным в японском языке словом «кайдзен», означающим «изменение к лучшему». Компании с энтузиазмом стали применять принципы кайдзен, и это обеспечило колоссальный рост экономики в Японии и феноменальные успехи промышленности во второй половине XX века. Наиболее ярким примером применения кайдзен стал так называемый *путь Toyota*, использованный одноименной автомобильной компанией для улучшения ее производственной линии. Основное внимание было уделено поиску «бережливых» процессов, сокращению производственных отходов (*муда*), повышению качества продукции и поощрению готовности работников вносить предложения о том, как можно улучшить организацию работы.

В 1980-е годы американские капитаны бизнеса всерьез обеспокоились конкуренцией со стороны японских компаний, поэтому философия кайдзен вернулась в США в форме теории менеджмента. Ее главным популяризатором на Запа-

де стал Масааки Имаи, японский бизнес-консультант и теоретик организации производства, чьи труды до сих пор широко используются предпринимателями во всем мире.

КАЙДЗЕН КАК ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Масааки Имаи впервые изложил теорию кайдзен в своей популярной книге «Кайдзен — ключ к успеху японских компаний». В ней он описывает увиденные им различия в организации производства в Японии и на Западе и на этом основании утверждает, что кайдзен является продолжением японской системы ценностей и существующей там культуры инкрементальных изменений: «Я пришел к выводу, что ключевое различие в понимании изменений в Японии и на Западе заключается в концепции кайдзен, принципы которой для многих японских менеджеров настолько естественны и очевидны, что они применяют их, не отдавая себе в этом отчета».

Господин Имаи отметил, что западные компании были менее успешными, чем японские, потому что не понимали или отвергали концепцию непрерывных маленьких изменений и всегда предпочитали скачкообразные и радикальные перемены инкрементальным.

С момента выхода книги Масааки Имаи прошло уже больше тридцати лет, и все это время сотрудники его Института кайдзен продолжают консультировать и обучать менеджеров философии кайдзен. Поначалу их клиентами были исключительно автомобильные компании, но с тех пор институт расширился, теперь его специалисты работают по всему миру, охватывая самые разные сферы, от банковского дела до розничной торговли и государственных организаций. Коллега господина Имаи Эвклидес Коимбра, старший партнер и управляющий директор Института кайдзен в Западной Европе, рассказал мне об институте и о том, как теорию кайдзен можно использовать для проведения изменений не только индивидуальных, но и в организациях.

В своей книге Масааки Имаи подчеркивает, что кайдзен нужно применять во всех подразделениях организации, и господин Коимбра выступает в поддержку этого универсального подхода: «Мы [Институт кайдзен] считаем, что единственным способом формирования культуры непрерывного совершенствования является каждодневное и повсеместное применение практики проведения улучшений каждым сотрудником». В процесс непрерывного совершенствования должны быть вовлечены все, от работников на местах до менеджеров высшего звена.

Руководителям высшего звена рекомендуется определять краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели бизнеса, используя четыре критерия, такие как рост (или объем) продаж, качество, уровень обслуживания и мотивация. Вносить предложения по улучшению работы предлагается всем работникам, будь то секретарь приемной, кассир или бригадир в заводском цеху. Предложения эти могут быть коллективными или индивидуальными, с акцентом на очень мелких нюансах, позволяющих оптимизировать трудовой процесс на местах.

В то время, когда вышла книга господина Имаи, каждый японский рабочий вносил за год в среднем 19 предложений по улучшению работы своей компании, и этот уровень вовлеченности поощряется и сегодня. Главными критериями успешности организации считаются ее продуктивность, конкурентоспособность и прибыльность. Рост этих показателей обеспечивается за счет непрерывных устойчивых улучшений, а не быстрых и радикальных изменений.



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАЙДЗЕН ДЛЯ ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ

Методы кайдзен могут работать за рамками теории менеджмента, и сам господин Имаи признает, что эту философию можно применять не только в мире бизнеса, поскольку, по его мнению, всем людям свойственно инстинктивное стремление стать лучше. По словам господина Коимбры, Институт кайдзен всячески поощряет эту идею: «С момента основания мы применяем внутри нашего института то же самое, что предлагаем клиентам: для сотрудников организованы курсы, на которых их обучают использованию принципов и инструментов кайдзен для личностного развития». На этих занятиях участникам предлагают оценить свою жизнь по ряду критериев (физических, эмоциональных, ментальных и духовных) и внести предложения по ее изменению, и те разрабатывают план улучшения своей жизни посредством мелких изменений, которые они смогут произвести. Затем этот план нужно оформить на листе бумаги формата А3 в виде «Стратегии жизни» — документа, аналогичного тому, который использует компания Toyota, когда формулирует свою стратегию кайдзен.

Коимбра говорит, что, когда люди начинают практиковать кайдзен, им прежде всего хочется изменить свои физические привычки, связанные с активностью, сном и питанием. После того как сотрудники начинают формировать новые привычки, им предлагают поработать над улучшением эмоциональных аспектов жизни. Коимбра отмечает, что, «когда у людей формируется привычка медитировать, они начинают лучше осознавать не только свои собственные эмоции, но и степень воздействия, которое они могут оказывать на эмоциональные проявления со стороны других людей». Сотрудники, записавшиеся на эти курсы, сообщают о значительных улучшениях качества жизни в таких областях, как физиче-



ская активность, отдых и питание, и демонстрируют «более сложные модели поведения, связанные с эмоциональным интеллектом и ростом интереса к духовной жизни». По словам Коимбры, «самые мотивированные сотрудники используют кайдзен в сфере личных отношений, и это, конечно, весьма благоприятно сказывается на всех аспектах их жизни».

Процесс оптимизации заразителен, и, когда вы достигнете успеха в одной области, у вас появляется желание применить те же методы в другой сфере вашей жизни. Это называется *йокотен* или «горизонтальное разворачивание», т. е. копирование того, что работает применительно к одним каким-то аспектам, с целью посмотреть, пригодится ли оно в отношении других.

В личной жизни философию кайдзен применять так же легко, как в бизнесе; суть в том, чтобы определить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели, а затем, в процессе работы над достижением этих целей, производить маленькие, инкрементальные корректировки. Коимбра утверждает, что если вы примете философию непрерывного совершенствования, то «всегда будете искать способы что-то

сделать лучше, даже если это только повседневная оптимизация каких-то мелких процессов. Эволюция человеческого общества основана на непрерывном прогрессе, когда мы создаем спираль [полосу] постоянных побед, это позволяет нам становиться намного лучше во всех отношениях».

В этой книге я познакомлю вас с техниками кайдзен и предложу советы по выполнению маленьких шагов, которые вы сможете совершать, чтобы изменять ваше окружение и привычки в ряде областей. Кроме того, я буду всячески побуждать вас принять эту философию непрерывного совершенствования. Надеюсь, что, когда вы сделаете шаг назад и проанализируете свою жизнь в целом, это поможет вам взглянуть на нее с другой точки зрения и найти какую-нибудь деталь, требующую изменения. Например, проявить больше заботы о природе, пересмотреть свой подход к питанию или задуматься о карьерных целях. И когда какое-нибудь одно маленькое изменение сделает вашу жизнь лучше, у вас появится желание двигаться дальше по пути *йокотен* и попробовать осуществить какие-нибудь другие перемены.

КАЙДЗЕН И СПОРТ

Еще одной областью успешного применения кайдзен стал спорт. Традиционно эта философия используется в процессе подготовки мастеров восточных единоборств, а кроме того, техника кайдзен, которую на Западе иногда называют методом «маленьких улучшений», позволяет некоторым спортивным командам добиваться выдающихся успехов. Сэр Дэйв Брейлсфорд возглавил британскую федерацию велоспорта в 2002 году, когда у команды Объединенного Королевства не было почти никаких особых достижений. Но на Олимпиаде 2008 года в Пекине британские велосипедисты взяли 7 из 10 золотых медалей в этом виде спорта и собрали такой же урожай наград четыре года спустя, на Олимпиаде 2012 года в Лондоне.

Сэр Дэйв — бывший профессиональный велогонщик со степенью MBA — воспользовался методикой кайдзен, чтобы улучшить показатели команды. Он предложил разделить каждый аспект подготовки на самые мелкие компоненты, такие как аэродинамика, питание спортсменов и техническое обслуживание велосипедов, а затем постараться улучшить каждый из этих элементов всего на 1 процент. Вместо того чтобы с самого начала сфокусироваться на конечных показателях, он стал искать возможности для небольших улучшений в каждом фрагменте подготовки и праздновать достижение маленьких успехов, которые в совокупности обеспечили конкурентное преимущество над другими командами. Он считает, что эти маленькие позитивные изменения вызвали заразительный энтузиазм к осуществлению перемен, который и привел команду к еще большим успехам. В настоящее время Брейлсфорд обучает своей методике членов британского правительства, чтобы показать, как ее можно применить в работе государственных служб, таких как Национальная служба здравоохранения Великобритании, для повышения целевых показателей и общей продуктивности.

ЯПОНИЯ И ЗАПАД

Как мы уже говорили, кайдзен, или философия непрерывного совершенствования, является ярким примером «встречи Востока с Западом». Она родилась на Западе как стратегия бизнеса, но затем была взята на вооружение японскими компаниями, которые увидели в ней олицетворение традиционных японских ценностей и ориентиры на инкрементальное изменение. На страницах этой книги я собираюсь объяснить, почему кайдзен иллюстрирует собой непрекращающийся диалог между Японией и Западом, и показать, что еще нам не мешало бы позаимствовать из других японских социальных, культурных и философских традиций.