

Оглавление

Любите ли вы ЛИН?	4
ЧАСТЬ 1. Погружение в тему изменений, или Ответ на вопрос: «Надо или нет?»	9
Качели изменений, или Как получать удовольствие от этой карусели	10
Как не взорваться на mine-ловушке, топчась на поле изменений	21
Ловушки для руководителя	22
Ловушки для коуча	28
Ловушки для сотрудников	31
Что такое бережливое производство и как в него влюбиться	35
ЧАСТЬ 2. Практические инструменты бережливого производства, или Ответ на вопрос: «Если надо, то как?»	49
Гемба, или Как почувствовать проблемы	50
Система 5С, или Как снизить затраты и улучшить пространство офиса	60
Внедряем систему 5С в личном пространстве. Первый круг	63
Внедряем систему 5С в офисе. Второй круг	78
СОПы, или Как делать меньше ошибок	126
Доски визуализации, или Как повысить эффективность команды	146
Результативность	150
Командный дух	153
Прозрачная работа	154
О чем еще говорят в бережливом производстве	159
Благодарности	165
Биография автора	165

Любите ли вы ЛИН?

Любите ли вы ЛИН так, как люблю его я?

— Господи, что это? — спросите вы. — ЛИН — это ЛИНейка, БЛИН, кли-Нок или клиНика?

Представьте, что вы находитесь у себя на работе и слышите:

— Мне эту информацию не передавали!

— Это опять они ошибаются!

— Служебная записка ушла, и я не знаю, когда она исполнится.

— О, что вы! Вы подождали всего два дня! Раньше двух-трех недель вы ответ не получите!

— До них не достучишься!

— Мы отработали, как всегда, на отлично, а вот другой отдел...

Сколько времени пожирает решение этих проблем?! Вместо того чтобы идти вперед, мы крутимся как белка в колесе, решая проблемы, и тушим пожары. Знакомо? Сталкивались с таким? Тогда вам нужен ЛИН.

ЛИН, он же Lean, он же TPS, он же бережливое производство, он же производственная система Toyota. Все это названия глубокого философского подхода и технологических инструментов, помогающих компании стать лучшей из лучших, сократить издержки, найти общий язык с клиентом.

В ЛИНе воплотились две мои страсти — математика и психология.

Математика. В подходе ЛИН есть четкость, опора на факты, тяга все измерять. Все, что не измеряется, невозможно улучшить!

Психология. За инструментами стоит еще и философия здравого смысла, формирование особой культуры новаторства, хозяйственности, неравнодушия. Работа с командой и, в большей мере, работа с сопротивлением.

В основе концепции бережливого производства лежит стремление быстро и эффективно удовлетворить требования потребителей. Зародилось бережливое производство в компании Toyota.

Со временем руководители других компаний осознали, что сокращать затраты следует во всех аспектах бизнеса. Теперь принципы бережливого производства с большим успехом применяются в отделах по работе с клиентами, в бухгалтерии, финансовых и ИТ-отделах компаний в самых разных отраслях. В России внедрять эту философию в первую очередь также начали производственные компании, затем эстафетную палочку подхватила сфера обслуживания. Этой методологией пользуются многие крупные корпорации и извлекают из нее пользу.

Почему же столь успешные методы не распространены повсеместно? Почему мне нужно долго и нудно объяснять своим знакомым что такое бережливое производство? В чем проблемы?

Возможно, первая проблема в том, что дорого нанимать консультантов, которые могут поделиться с нами специфическими знаниями, вторая — мы настороженно относимся ко всему иностранному: это про них, не про нас. К тому же это достаточно долгий процесс. А нам нужен немедленный результат. Помните, как в анекдоте:

— Пилу нужно заточить, она тупая.

— Зачем точить? Мне пилить надо.

Я хочу вам показать, что эти инструменты полезны, в них много всего: и американского, и японского, и нашего. И вы точно сможете их внедрять самостоятельно. Да, будет непросто, но это возможно. Единственное условие: вы обязаны в них влюбиться со всей страстью, иначе, как говорил Стив Джобс, «может не хватить запала идти до конца».

Уже лет пять как я сформировала свой девиз, который мне помогает и позиционировать себя, и выбирать стратегии и тактики поведения. Он даже стал таблеткой от депрессии. Мой девиз — это «Три П: Просто, Понятно, Полезно».

Просто. Сильно меня зацепила фраза: «Если ты не можешь объяснить, что такое электрический ток, пятилетнему ребенку, ты не знаешь физику». Именно поэтому стараюсь объяснять сложные вещи простым языком. Слова «Как у тебя все просто!» принимаю как комплимент. Класс, значит, получилось!

Понятно. Бывает же так, что все слова понятны, а смысла нет ни тени (моя любимая Алиса). Хочется, чтобы и слова были понятны, и смысл присутствовал.

Полезно. Все, что объясняется, все, что делается, должно быть кому-то нужно: клиентам, сотрудникам.

Мой девиз: «Просто. Понятно. Полезно» лег в основу этой книги.

Мы с вами будем говорить о сложных и важных вещах простым языком, извлекая из этого пользу. У вас в руках появятся инструменты, с помощью которых вы будете работать лучше и эффективнее. Вы сэкономите деньги на консультантах, сможете внедрять инструменты бережливого производства самостоятельно. Захотите углубиться в ЛИН — пожалуйста. В каждой главе я рекомендую книги, помогающие раскрыть эту тему еще шире и глубже.

Первая часть книги теоретическая: об истоках возникновения этого подхода, об особенностях внедрения изменений, об участниках изменений, их ответственности и об их страхах. Знания этой части книги помогут вам внедрять абсолютно любые изменения, необязательно связанные с темой ЛИН, помогут осознать нужность и важность изменений и утвердиться в собственной политической воле.

Вторая часть практическая: в ней рассказывается о четырех инструментах бережливого производства.

Гемба — этот инструмент наиболее полезен, если вы хотите узнать, чем «дышат» ваши сотрудники и с какими проблемами они сталкиваются. Он помогает осуществлять поиск проблем прямо на рабочем месте, принимать точные и безотлагательные решения на основе реальных фактов и собственного опыта.

5С — если вы хотите сократить ваши запасы и улучшить физическое пространство, выбирайте этот инструмент.

СОПы — помогают снизить ошибки в работе, ускоряют адаптацию новых сотрудников, помогают при масштабировании компании.

Доски визуализации — нужны в первую очередь для повышения личной эффективности ваших сотрудников, а еще они помогают сделать работу видимой.

Первый свой вуз я заканчивала очно: ходила на лекции, получала зачеты автоматом, не работала, жила на стипендию. Деканат писал письма моим родителям, если я пропускала занятия. Было ощущение, что я продолжаю ходить в школу. А вот во втором вузе я уже училась заочно, и все было по-другому. Во-первых, это был осознанный выбор: я хотела быть

психологом. Во-вторых, я уже работала, и у меня были вопросы, на которые хотелось получить ответы. В-третьих, я сама выбирала, на какие лекции мне ходить, и, что греха таить, ходила я нечасто, только на лекции самых лучших преподавателей.

Друзья, вы держите в руках эту книгу, а значит, автоматически зачисляетесь в вуз «Непрерывное совершенствование» и сейчас находитесь на первом курсе. Вы — студенты-заочники. Поздравляю! У вас так же, как у всех заочников, есть основная работа, съедающая все время, а еще хочется отдохнуть и позаботиться о себе любимом. Знаю, как это непросто — и учиться, и работать.

Вы можете выбрать любой порядок прочтения. «Все в ваших руках, поэтому их не надо опускать», — говорила Коко Шанель.

Возможно, вы найдете наиболее интересный для вас инструмент и начнете именно с него.

Читайте так, как вам удобнее. Можете читать книгу по порядку, или вразнобой, или с конца. Мои товарищи по работе, скорее всего, убьют меня за то, что я не предлагаю вам строить систему, планировать на годы, идти строго по плану.

Главное, чтобы вы действовали. Вы можете начать с одного инструмента, почувствовать его прелесть и выгоду, а выстроить систему, углубить знания вы всегда сможете с помощью книг, которые я рекомендую к прочтению, и с помощью людей, которые занимаются в этой сфере. Гугл вам в помощь.

Читайте и делайте. Только когда вы примените эти инструменты, проникнитесь в суть и принципы методологии, вы станете творцами: добавляйте, экспериментируйте, создавайте собственную производственную систему.

В фильме «Девчата» Тоська смотрит на Веру, сидящую над учебниками, и говорит:

— Я бы всем, кто заочно учится, ордена бы давала. Это ж какую силу воли надо иметь! Никто над ней не стоит, а она все занимается и занимается.

Господа, я горжусь вами! Вы обладаете огромной силой воли, если решились внедрять инструменты бережливого производства самостоятельно. Вы не только обучаетесь сами, но и будете обучать своих сотрудников. Знайте, что вы заслужили два ордена!

Но на пути к совершенствованию могут возникнуть трудности. «Успех, — говорил Уинстон Черчилль, — это способность шагать от одной неудачи к другой». Если у вас возникают вопросы, трудности, вы всегда

Любите ли вы ЛИН?

можете написать мне по адресу katarina_andreeva@bk.ru. Вы получите индивидуальную консультацию и станете помощником в создании новой версии этой книги. На основе вашей обратной связи я буду улучшать следующий свой текст и дарить еще больше полезных знаний для других.

И еще про поддержку. Я не умею готовить. Моих кулинарных талантов хватит лишь на то, чтобы положить сверху тортика вишенку. Вроде бы простая деталь и не несет особой содержательной нагрузки, но при этом украшает торт, а иногда бывает самым запоминающимся элементом!

Торт — это десерт, который не будешь готовить, когда сильно голоден. Одним тортом сыт не будешь. А вот когда съел первое, второе, то думаешь: «Хорошо десерт бы...»

Поэтому торт для меня — это своего рода миссия, вопросы, которые задаешь себе не сразу, а что-то попробовав в этой жизни. «Кто я? Зачем пришел в этот мир?» — не самые простые вопросы. А вишенка?.. Вишенка — это девиз.

Вначале моими девизами были любимые цитаты. Уверена, что вы тоже опираетесь на крылатые фразы, поддерживающие ваш кислотно-щелочной баланс счастья. Съешь такую вишенку и прямо чувствуешь, что тепло счастья разливается по телу. Вспоминайте!

- «Улыбайтесь, господа. Вы слишком серьезны...»
- «Живи так, как будто ты умрешь завтра. Учись так, как будто ты будешь жить вечно».
- «Правильные шаги приводят к правильным результатам».

Дорога у нас с вами долгая. Какая фраза сейчас вас вдохновляет? Пусть она будет вашим девизом на пути к совершенствованию. Это поможет преодолевать трудности и сомнения. Подумайте и запишите свой девиз.

Друзья, мы готовы. Знаем, зачем идем, знаем, что есть поддержка, знаем, что есть вдохновляющие силы, верим в себя. Вперед!

ЧАСТЬ 1

**Погружение
в тему изменений,
или Ответ на вопрос:
«Надо или нет?»**

Качели изменений, или Как получать удовольствие от этой карусели

Гомеостаз в переводе с греческого — это одинаковый, подобный, а также стояние, неподвижность. Гомеостаз выступает в роли фундаментальной характеристики живых организмов и понимается как поддержание внутренней среды в допустимых пределах.

В нашем организме гипоталамус контролирует удовлетворение потребностей и поддержание постоянства внутренней среды, то есть гомеостаза. Для меня гипоталамус как канатоходец на большой высоте. Он постоянно должен поддерживать равновесие, иначе упадет.

Гипоталамус всегда в работе. Ему нужно следить за миллиардами показателей. Например, пришел сигнал от 150 тысяч крошечных термостатов в виде нервных окончаний, чувствительных к потере тепла нашего тела. Температура понизилась! И вот уже работа закипела, идут сигналы к закрытию потовых желез и пор, мышечное напряжение вызывает дрожь, идет послание надеть больше одежды, поближе к кому-нибудь прижаться, искать укрытие или развести костер.

Система сработала. Организм продолжает функционировать. Но эта же система сыграет с нами злую шутку, если мы захотим внести в нее кардинальные изменения.

Представьте, что вы в очередной раз на Новый год обещаете заняться спортом и сесть на диету. При этом все 35 лет предыдущей вашей жизни демонстрируют несколько иные ценности, а любовь к спорту остается только любовью. Вы просыпаетесь на час раньше, заставляете себя подняться,

выйти на пробежку. Первые пятнадцать минут вы бежите, пусть немного задыхаетесь, но бежите. Затем ноги начинают сводить судорога, сердце выпрыгивает из груди, вздохнуть нет сил, в голове шумит, уши заложены. Все! Вы остановились.

Знакомо? Это гомеостаз сопротивляется всеми фибрами своей души и тянет вас пусть не в самую эффективную, но привычную среду.

«Привычка свыше нам дана: замена счастию она», — утверждал классик А. С. Пушкин.

Так работает система. Любая. И если мы хотим изменений, то система будет сопротивляться. Чем резче и кардинальнее наши изменения, тем жестче ответ сопротивления. Нам самим нужно решить, есть ли у нас время на плавное вхождение в изменения или нет. Готовы ли мы выдержать все уловки организма и продолжать настойчиво приучать его к ранним подъемам и физическим нагрузкам.

Управление изменениями — увлекательная тема, и к ней обращается много авторов. Советую прочитать книгу Джини Даниэль Дак «Монстр перемен», где описываются причины успеха и провала организационных преобразований.

«Приступая к реализации программы преобразований, люди, в частности руководители, склонны полагать, что знают, с чем им придется столкнуться. Однако, взявшись за дело, они с неизменным удивлением обнаруживают, насколько запутанным, болезненным, длительным, утомительным, сложным и энергоемким оказывается этот процесс в действительности. Многие начинают сетовать, что, будь у них полная информация, они бы лучше подготовились, смогли бы предвидеть затруднения и распознать проблемы еще до их возникновения или до того, как они превратятся в серьезные неприятности. Некоторые даже приходят к выводу, что не стоило вообще ничего затевать», — пишет Джини Дак¹.

Да, лучше напугаться сейчас. Проверить, насколько вы убеждены в своем выборе, чем начать дело и бросить его на полпути.

«Организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным», — отмечает Джини Дак².

¹ Дак Д. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Джини Даниэль Дак. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 11.

² Там же. — С. 12.

ЧАСТЬ 1. Погружение в тему, или Ответ на вопрос: «Надо или нет?»

Итак, давайте сначала разберемся с тем, насколько вы сами принимаете изменения. Например, вы ездите за рулем на работу в течение пяти лет по одной и той же дороге. Она вам абсолютна знакома. Вы знаете, где могут стоять стражи порядка, где нужно притормозить, потому что эту яму не могут уже заделать пять лет. Мало того, вы сами немного прогибаетесь, когда проезжаете ее, потому что так не отдает в позвоночник. В общем, проехать эту дорогу вы можете с закрытыми глазами. И вот приходит к вам Катарина и говорит:

— Вы знаете, есть дорога лучше. Там меньше светофоров, она недавно отремонтирована. Проезжая по ней, вы экономите время и горючее. Поехали? Какой будет ваша реакция? Выберите вариант ответа.

1. Конечно, поеду, это же интересно.
2. Ну, наверное, стоит попробовать. Возможно, она права, но я сомневаюсь.
3. Ох уж эти Катаринки! Все время что-нибудь придумывают, не могут угомониться. Моя дорога вполне меня устраивает.

Мы по-разному реагируем на новшества. Посмотрите на график. В принципе, на нем изображено нормальное распределение Гаусса–Лапласа. Многие явления можно объяснить через нормальное распределение. Минимальные и максимальные значения проявляются нечасто, их примерно по 10–15%, а вот средние значения максимально выражены. Этот график еще называют «Колокол». Я его называю «Слоник», чуть позже объясню почему.

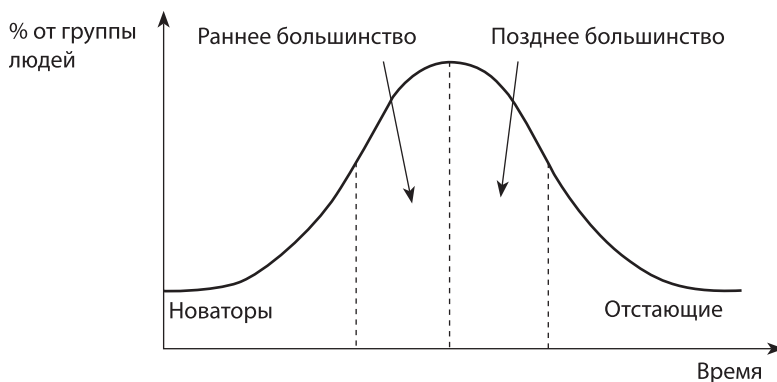


Рис. 1

Если рассмотреть явление «реакция на новшество», то люди по-разному реагируют: кто-то открыт новому и стремится его познать, кто-то избегает всего необычного. Социальный психолог Эверетт Роджерс в 1960-х годах выпустил книгу «Диффузия инноваций». Роджерс интересовался тем, как инновация в фермерстве распространяется по селам. Он заметил, что некоторые люди сразу же начинали использовать новые семена или оснащение, другие сопротивлялись замене старых и менее эффективных методов.

Роджерс выделил пять типов людей.

1. **Новаторы** — их не более 2,5%. Они всегда в очереди за новым iPhone (пример автора). С большой радостью исследуют что-то новое, не боятся рисковать, но быстро устают и бегут за новыми эмоциями.

2. **Первопроходцы** — 13,5%. Они, конечно же, следуют за новаторами, но при этом более практичные, к ним обращаются как к авторитетам, они — лидеры мнений. Эти ребята видят необходимость изменений и тоже готовы рисковать.

3. **Раннее большинство** — 34%. Это те, кто соглашается с мнением первопроходцев. Они принимают новшество тогда, когда оно уже проверено другими, так как не хотят рисковать. Им нужны доказательства.

4. **Позднее большинство** — 34%. Эти люди скептически относятся к инновациям. Соглашаются следовать за остальными в том случае, когда на них оказывается давление. Они не склонны к риску и не примут новое, пока предыдущие категории не докажут его пользу. Они только что купили iPhone 5.

5. **Отстающие** — 16%. Это консерваторы, принимающие новшества только после того, как они стали обыденными. Обычно их надо заставить идти вперед.

В любой организации будет свое распределение по новаторам и отстающим, но процентное отношение будет соблюдаться.

Давайте посмотрим, как вы ответили на вопрос про дорогу.

Первый вариант — вы новатор или первопроходец.

Второй вариант — вы относитесь к раннему большинству.

Третий вариант — вы среди позднего большинства.

А вот если вы меня вообще не стали слушать, сели в машину и поехали своей старой дорогой — значит, вы консерватор.

Почему так важно сейчас определить, в какой вы категории? Вы скоро затеете преобразование в своей компании, при этом вы закоренелый

ЧАСТЬ 1. Погружение в тему, или Ответ на вопрос: «Надо или нет?»

консерватор. Это все равно как разжигать огонь намокшими спичками. Однако вы осознаете, что изменения неизбежны и вам обязательно нужно двигаться вперед. Что же делать? Найдите себе помощника из категории новаторов или первопроходцев, чтобы поддерживать высокий уровень драйва и энергии.

И наоборот, вы живчик, попрыгунчик, человек, который за любой кипеж. Вы читаете текст, а вам уже не терпится начать: «О, это так интересно, так круто, то, что нам нужно! Я уже побежал, потом дочитаю». Ваша активность и открытость новому — залог успеха. Но есть и обратная сторона медали: вы быстро стораеете, и вам становится скучно, а идти еще долго. Что же делать? Оглядитесь, возможно, есть товарищ из «категории большинства», который будет постоянно бухтеть не только про то, как корабли бороздят океаны, но и про риски. Он, конечно же, заведется не с первого раза, но уже потом не остановится. И когда вы побежите по новой дорожке, например начнете внедрять agile¹, он продолжит пахать плугом бережливого производства.

Итак, с вами мы определились. Осталось разобраться с названием «Слоник».

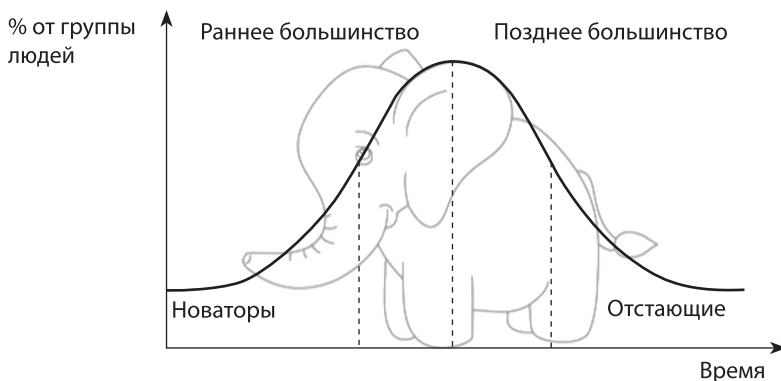


Рис. 2

Это хорошая подсказка, как работать с командой, которая по-разному относится к новшествам. Вот перед вами слоник. Как к нему подступиться, с какой стороны? Если потянуть его за хвост, можно получить сокрушительный удар. А нам нужно его сдвинуть. Все очень просто. Вы берете

¹ Agile — обобщающее название ряда методологий гибкого управления проектам.

его за хобот — это новаторы. Вы завлекаете их новой картинкой будущего. Хобот поднялся. Боевой клич!

Далее нужно подключать первопроходцев — голову, вовлекая их уже через объяснение практической выгоды будущих изменений. Раннее большинство пойдет за первопроходцами, если поверит и примет ваши нововведения, а там уже и позднее большинство подтянется. А вот хвостик или пойдет за туловищем, или отвалится. И такой вариант событий не нужно исключать.

Есть люди, настолько не готовые изменяться, что предпочитают покинуть компанию. При изменениях 10–15% могут уволиться. Чем резче будут изменения, тем больше текучка кадров. Но с вами уже почти весь коллектив, который вы ведете к новым вершинам.

Итак, мы с вами знаем, что есть разная реакция на изменения. Давайте разберем еще одну очень полезную схему — «Пять стадий принятия горя». Ее автор Элизабет Кюблер-Росс.

Любая схема упрощает наш мир, помогая пережить его неопределенность, но при этом не сможет описать все его многообразие и нюансы.

Элизабет была яркой и очень неоднозначной фигурой. Она впервые обратила внимание на психологическую поддержку умирающих больных в конце 50-х годов прошлого столетия. «Все было обезличено, внимание уделялось исключительно технической стороне дела, — рассказала она в интервью ВВС в 1983 году. — Смертельно больные пациенты были предоставлены сами себе, никто с ними не разговаривал».

Кюблер-Росс начала разговаривать с ними, а не только лечить. Вся ее практика выкристаллизовалась в теорию принятия горя, описанную ею в книге «О смерти и умирании»¹.

Психологи несколько скептически относятся к этим стадиям, но теория прижилась не только и не столько в медицине, сколько в бизнес-психологии. И все чаще эту схему называют «кривой изменений».

На оси *x* отражается время, а по оси *y* — интенсивность реакции. У каждого человека длительность реакции, а также ее интенсивность и яркость проявлений очень индивидуальны.

Пять классических стадий — отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие. Помимо этого, есть промежуточные — шок, предварительное горе, надежда — всего до тринадцати видов.

¹ Кюблер-Росс Э. О смерти и умирании / Элизабет Кюблер-Росс. — СПб.: Корвет, 2016.

Шок

Вы влетали с разбегу в стену из стекла? Я — да. Увидела красивое зеленое платье, сразу же представила его на себе. И побежала. Не заметила кристально чистое стекло и с разбегу — ба-бах! Задрожала стена, задрожала и я. На какое-то мгновение я потеряла все свои возможности воспринимать окружающую обстановку и даже не понимала, кто я, где я. Потом товарищ гипоталамус начал свою восстановительную работу. Уши стали слышать, легкие — дышать, глаза — видеть. И постепенно я вернулась в свое тело.

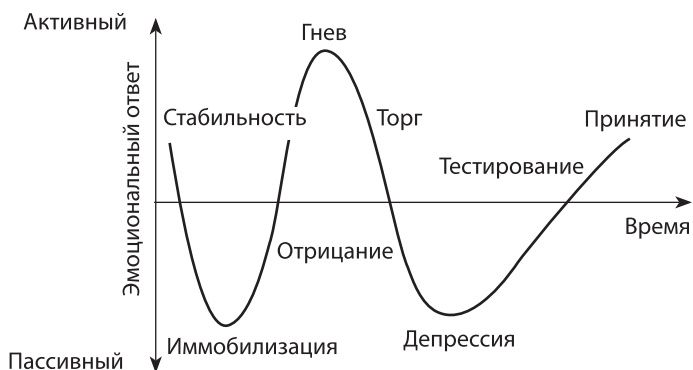


Рис. 3

Вы точно так же реагируете на любое неожиданное известие, неважно, с положительно направленным импульсом или с отрицательным.

— Все, с сегодняшнего дня начинаем жить по-другому! — радостно кричит муж жене. А та замирает с утюгом в руке, пытаюсь переварить это известие.

Отрицание

- Этого не может быть!
- Это не может произойти со мной!
- Все это чушь!
- Это не может быть правдой!

Вот стандартные фразы отрицания. Мне кажется, что это говорит гипоталамус. Он уже все просчитал, представил, что нужно будет меняться,

нарушать священный гомеостаз, в котором так комфортно находиться. Поэтому начинает подзуживать и говорить: «На фига нам это надо?»

Отрицание — это защитный механизм, описанный еще Зигмундом Фрейдом, позволяющий защищать психику от травм, отрицая или игнорируя очевидные факты. Этот механизм используют чаще всего маленькие дети, но взрослые тоже «любят» им пользоваться.

В одной из компаний, в которой я внедряла бережливое производство, я встретила сильное сопротивление одного из руководителей отдела. Она заиклилась на одной фразе: «Это все ненадолго». И повторяла ее в разных форматах. Я прихожу обсудить дорожную карту развертывания системы 5С, а она мне:

— Давайте потом, идите в другие отделы. Это все равно ненадолго.

Я хочу обсудить, какой из процессов ее отдела мы берем на оптимизацию, а она:

— Есть более важные процессы, давайте к нам потом. Это все равно ненадолго.

Вы уже понимаете, что эта дама была из категории консерваторов, поэтому я не сильно «мучила» ее, был большой фронт работы. На пару месяцев она выпала у меня из поля зрения. И вот в очередной раз я пришла к ней. Она меня встретила радостной улыбкой. Я немного напряглась. Не такой реакции я от нее ждала.

— Я беременна! Скоро пойду в декретный отпуск. Можете все вопросы обсуждать с моим замом. А когда выйду, все это уже закончится.

Я порадовалась за нее, не сильно удивляясь такой реакции. По данным исследований, когда наступает кризис, количество декретов увеличивается, так как это наша чисто женская реакция на ситуацию, которую тяжело принять, лучше заняться понятным и привычным делом.

С ее замом мы обо всем договорились, она была первопроходцем, ее даже огорчала ситуация отстраненности их отдела от общей движухи.

Компания успешно применяет методы бережливого производства и по сей день, уже более десяти лет. Мне интересно, как привыкала ко всему этому та девушка?

Гнев

После того как приходит осознание, что все это правда, что мир изменился, поднимается праведный гнев.

— Это несправедливо! Почему именно я?!