

БОЛЕЕ 40 МИЛЛИОНОВ ЭКЗЕМПЛЯРОВ
ПРОДАНО ВО ВСЕМ МИРЕ

 **7 НАВЫКОВ**
ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ
ЛЮДЕЙ

**МОЩНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ**

Стивен Р. Кови

**ЮБИЛЕЙНОЕ
ДОПОЛНЕННОЕ ИЗДАНИЕ**

ПРИ УЧАСТИИ ШОНА КОВИ

Стивен Р. Кови
Семь навыков
высокоэффективных людей.
Мощные инструменты
развития личности
Серия «Книги, которые
дополняют Джедайские техники»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4239285

*Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты
развития личности: Альпина Паблишер;
ISBN 9785961420210*

Аннотация

Обновленное и дополненное издание мирового супербестселлера, который по праву считается книгой № 1 о личностном росте. Она повлияла на жизни миллионов людей во всем мире, включая президентов и глав крупных корпораций, звезд спорта, политики и шоу-бизнеса, педагогов и родителей. В ней изложен системный подход к определению жизненных задач, который поможет читателю понять себя и четко сформулировать приоритеты. Авторы объясняют, как достигать

самых важных целей, и показывают, что каждый человек может стать лучше вне зависимости от его социального положения, возраста и других факторов. Речь идет не об изменении имиджа, а о настоящих переменах, самосовершенствовании своей сути. В книге нет простых решений или обещания мгновенных чудес. Любые позитивные изменения требуют времени, работы и упорства. Но для людей, стремящихся максимально реализовать потенциал, заложенный в них природой, эта книга – практичная и полезная дорожная карта.

«Прежде чем вы приступите к чтению «Семи навыков высокоэффективных людей», хочу заверить: вам предстоит увлекательное приключение, связанное с приобретением новых знаний. Поделитесь тем, что узнаете, со своими близкими. А самое главное, начните применять все узнанное на практике. Помните: знать и не сделать – все равно что не знать. Уметь и не делать – все равно что не уметь. По своему опыту могу сказать, что жить, следуя семи навыкам, – значит вести непрерывную борьбу, главным образом потому, что чем больших высот вы достигаете, тем сильнее изменяется характер встающих перед вами задач; подобное же происходит, когда вы учитесь кататься на лыжах, играть в гольф, в теннис или овладеваете любым другим видом спорта».

В юбилейное издание, выпущенное в честь 30-летия со дня первой публикации, вошли важные дополнительные материалы, помогающие найти решение таких острых современных проблем, как стресс, нарушение коммуникации и снижение мотивации – с помощью семи важных поведенческих принципов, предложенных Стивеном Р. Кови – выдающимся

экспертом в вопросах организационного руководства, общения и управления жизнью.

«Наш отец никогда не учил ничему, чего бы вначале не испытал в жизни сам. Это особенно верно в отношении «семи навыков», которые он изучал и разрабатывал на протяжении многих лет, задолго до публикации книги. Он был мастером проактивной жизни, и нам, детям, к нашей великой досаде, никогда не позволялось оправдываться или винить в своих проблемах обстоятельства, друзей или учителей. Нас просто учили, что мы должны «сделать это» или «выбрать другой ответ».

Для кого

Для людей, которые хотят разобраться в своей жизни и изменить ее к лучшему, научившись использовать те возможности, что им предоставляет жизнь, и максимально полно раскрыть свой потенциал.

Содержание

Предисловие к юбилейному изданию	10
Посвящение высокоэффективному отцу от семьи Кови	23
Предисловие к 30-летней годовщине издания книги Стивена Р. Кови	31
Благодарности	39
Предисловие автора	43
Часть первая	55
Изнутри наружу	55
Семь навыков: Общее представление	110
Часть вторая	154
Навык 1	155
Принципы самовосприятия	156
Конец ознакомительного фрагмента.	193

Стивен Р. Кови, Шон Кови

Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности

Переводчик *Оксана Кириченко*

Научный редактор *Дмитрий Иншаков*

Редакторы *Ольга Улантимова, Ольга Равданис*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Арт-директор *Ю. Буга*

Адаптация оригинальной обложки *Д. Изотов*

Корректоры *Е. Аксёнова, О. Улантимова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому исполь-

зованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Franklin Covey Co.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2023

* * *

Стивен Р. Кови
Шон Кови

**7 НАВЫКОВ
ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ
ЛЮДЕЙ**

МОЩНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ

ЮБИЛЕЙНОЕ
ДОПОЛНЕННОЕ ИЗДАНИЕ

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР
МОСКВА
2023

Предисловие к юбилейному изданию

Я впервые увидел Стивена Р. Кови в 2001 году: он предложил мне встретиться и обсудить некоторые идеи. После теплого приветствия (его рукопожатие напоминало мягкую кожаную перчатку, к которой ты давно привык) мы проговорили два часа. Стивен начал с вопросов, большого количества вопросов. Передо мной сидел великий учитель, один из самых влиятельных мыслителей современности, – и он хотел научиться чему-то у юнца на четверть века моложе.

Но вот у меня наконец появилась возможность удовлетворить собственное любопытство:

– Как вы придумали свои семь навыков?

– Я не придумывал, – ответил он.

– То есть? – не понял я. – Вы же написали книгу.

– Да, написал, но эти принципы были известны задолго до меня. Они больше похожи на законы природы, – объяснил Кови. – Я просто собрал их вместе, объединил для удобства людей.

Именно тогда я начал понимать, почему его работа имеет такое влияние. Более тридцати лет Кови изучал, практиковал, преподавал и оттачивал то, что в конечном итоге выкристаллизовалось на этих страницах. Он не искал призна-

ния; он хотел учить этим принципам, сделать их доступными для людей. Он расценивал семь навыков в первую очередь не как средство достижения собственного успеха, а как возможность принести пользу человечеству.

Когда председатель совета директоров FranklinCovey Боб Уитман позвонил мне и спросил, не хочу ли я написать предисловие к юбилейному изданию в честь двадцатипятилетия выхода в свет «Семи навыков высокоэффективных людей», первым делом я перечитал книгу от начала до конца; прошлый раз я брал ее в руки вскоре после ее выхода в 1989 году, и с огромным удовольствием вновь открыл этот труд. Мне хотелось провести переоценку и понять, почему он стал классикой. Я обнаружил четыре фактора, обусловившие уникальный статус «Семи навыков»:

1. Кови создал «пользовательский интерфейс», организованный в логическую концептуальную схему, легко понятную благодаря прекрасному языку автора.

2. Кови сосредотачивается на вечных принципах, а не на отдельных методах или сиюминутных поветриях.

3. Кови пишет в первую очередь о *построении характера*, а не о «достижении успеха» – и таким образом помогает людям стать не просто эффективными личностями, но и настоящими лидерами.

4. Кови сам был учителем пятого уровня: признавал собственные недостатки, но при этом активно делился

тем, что знал сам.

Стивен Р. Кови был мастером синтеза. То, что он сделал в сфере личной эффективности, аналогично тому, что графический интерфейс сделал для персональных компьютеров. До Apple и Microsoft мало кто мог пользоваться компьютерами в повседневной жизни; удобного пользовательского интерфейса не существовало – никаких курсоров, понятных иконок или возможности открыть сразу несколько окон на экране, не говоря уже о тачскринах. Но с появлением Macintosh, а затем и Windows массовый потребитель смог наконец прикоснуться к мощи спрятанных за экраном микрочипов. Точно так же сотни лет накапливалась мудрость в сфере личной эффективности – от Бенджамина Франклина до Питера Друкера, но она не была организована в единую логическую, дружественную пользователю схему. Кови создал стандартизированную операционную систему личной эффективности – своего рода Windows – и сделал ее простой в использовании. Он оказался прекрасным писателем, мастером коротких историй и игры слов. Я никогда не забуду историю (и ее мораль) из первой главы о мужчине в метро, который не мог успокоить своих шумных детей, точно так же, как навсегда запомню маяк, «не те» джунгли или аналогию с золотыми яйцами. Некоторые из его примеров работают особенно хорошо, давая читателю как более доходчивые описания идей, так и варианты их практического применения. «Думайте в духе "выиграл – выиграл"». «Сначала

стремитесь понять, а потом – быть понятым». «Начинайте, представляя конечную цель». «Сначала делайте то, что необходимо делать сначала». Чтобы еще сильнее повысить доступность идей, он, обучая навыкам и упражнениям, необходимым для их использования, обращался к ситуациям и проблемам из собственной жизни – воспитанию детей, укреплению брака, общению с друзьями.

Идеи, заложенные в эту схему, вечны. Это *принципы*. Именно поэтому они работают и актуальны для людей любого возраста, в любой точке земного шара. В мире, где царствуют перемены, раскол и постоянная неопределенность, людям необходим якорь, набор концепций, которые помогли бы найти верный путь среди этого хаоса. Кови верил, что вечные принципы действительно существуют и что поиск их – это вовсе не бессмысленное действие, а проявление мудрости. Он был категорически не согласен с теми, кто на каждом углу кричит: «Нет ничего святого, ничего вечного, ничего достаточно прочного, что устояло бы в постоянно меняющемся мире! Все должно быть новым! То, что было в прошлом, сегодня не работает!»

В своих собственных исследованиях я сосредоточился на вопросе, благодаря чему великие компании занимают свое место. Почему им удается совершить переход от хорошего к великому (а другим – нет), почему их структура выдерживает испытание временем (а другие рушатся), почему они процветают среди хаоса? Одним из основных откры-

тий стала идея «сохранение ядра / стимулирование прогресса». Она состоит в том, что никакое предприятие не может стать или остаться поистине великим без ядра принципов, которые должны оставаться неизменной основой и руководством к действию в постоянно меняющемся мире. В то же самое время компания не может сохранить свое величие, если не будет стимулировать прогресс – перемены, обновления, улучшения и преследование ВНАГ («большие, волосатые, амбициозные цели»)¹. Объединяя оба этих принципа – «сохранение ядра» и «стимулирование прогресса», вы получаете волшебную диалектику, которая будет поддерживать жизнеспособность компании. Кови обнаружил похожую схему в сфере личной эффективности: вначале необходимо создать твердое ядро принципов, не подверженных постоянным переменам; при этом надо все время стремиться к совершенствованию и самообновлению. Такая диалектика позволяет сохранить прочное основание и добиться постоянного личностного роста на протяжении жизни.

Но, на мой взгляд, самый важный момент в «Семи навыках» – то, что делает их не просто практическим руководством, а великой книгой, – это акцент на *построении характера*, а не на «достижении успеха». Не бывает эффективности без дисциплины, и не бывает дисциплины без характе-

¹ Аббревиатура, введенная Джимом Коллинзом в книге «Построенные навечно» (Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015).

ра. Я писал это предисловие, работая профессором кафедры изучения лидерства в Военной академии США в Вест-Пойнте. Я пришел к профессиональному убеждению, что главный ингредиент в рецепте Вест-Пойнта – это идея о том, что настоящее лидерство начинается с характера, что лидерство – это в первую очередь следствие того, кем вы *являетесь*, ведь именно это лежит в основе всего, что вы делаете. Как сделать из человека лидера? Вначале нужно построить характер. И поэтому я считаю «Семь навыков» книгой не просто о личной эффективности, но о развитии лидерства.

Изучая выдающихся лидеров и размышляя о них, я поражаюсь, как во многих историях проявляют себя принципы Кови. Позволю себе рассказать об одном из любимых моих героев, Билле Гейтсе. В последнее время стало модно приписывать исключительный успех людей вроде него простой удаче, тому, что они оказались в нужное время в нужном месте. Но такая точка зрения не выдерживает никакой критики. Когда журнал *Popular Electronics* поместил на обложку фото Altair, объявляя о выпуске первого в мире персонального компьютера, Билл Гейтс вместе с Тимом Алленом создали компанию по производству программного обеспечения и придумали для Altair язык программирования Basic. Да, Гейтс со своими знаниями по программированию подошел вовремя, но ведь были и другие программисты – студенты, изучавшие компьютерные науки и электронику в Калифорнийском и Массачусетском технологических институтах

или Стэнфорде, опытные инженеры компаний вроде IBM, Хегох и HP, а также ученые из государственных лабораторий. Тысячи людей могли сделать то, что сделал в тот момент Билл Гейтс, – *но не сделали*. Гейтс же *действовал* совершенно по-другому. Он бросил Гарвард, переехал в Альбукерке (где делали Altair) и круглыми сутками писал компьютерный код. Билла Гейтса отличает не присутствие в нужном месте в нужный исторический момент, а его *проактивная реакция* на этот момент (*навык 1: «Будьте проактивны»*).

По мере того, как Microsoft становился успешной компанией, Гейтс расширял круг своих целей, а вела его масштабная цель: компьютер на каждый стол. Позднее Гейтс с супругой создали Bill & Melinda Gates Foundation с действительно великими целями – например, уничтожить малярию на Земле. На вручении дипломов в Гарварде в 2007 году он сказал: «У нас с Мелиндой все та же самая задача: сделать как можно больше хорошего с помощью ресурсов, которые у нас есть» (*навык 2: «Начинайте, представляя конечную цель»*).

Истинная дисциплина состоит в том, чтобы потратить лучшие часы жизни на достижение первоочередных целей, а это означает быть нонконформистом в лучшем смысле этого слова. Человек со стороны может сказать, что самой важной задачей юного Билла должно было быть окончание Гарварда. Но вместо этого Гейтс сосредоточил усилия на собственной миссии, несмотря на неодобрительное

ворчание «доброжелателей». Создав Microsoft, он направил свою энергию на две важнейшие цели: заполучить лучших людей и решать важные задачи по разработке программ; все остальное было вторично. Как-то Гейтс встретился на обеде с Уорреном Баффеттом. Хозяин дома спросил всех сидящих за столом, что каждый из них считает важнейшим фактором на своем жизненном пути. Как вспоминает Элис Шредер в книге «Уоррен Баффет: Лучший инвестор мира»², и Гейтс, и Баффетт ответили одним и тем же словом: «Фокус» (*навык 3: «Сначала делайте то, что необходимо делать сначала»*).

Отношения Гейтса с четвертым навыком (*навык 4: «Думайте в духе "выиграл – выиграл"»*) несколько более сложны. На первый взгляд Гейтс кажется человеком типа «выиграл – проиграл», отчаянным борцом, который так боялся, что удача отвернется от него, что создал «кошмарные» заметки с возможными сценариями поражения Microsoft. В гонке за промышленными стандартами могло быть лишь считаное количество победителей и множество проигравших. Естественно, Гейтс стремился к тому, чтобы Microsoft оказался среди первых. Но при ближайшем рассмотрении оказывается, что он мастерски умел объединять взаимодополняющие силы. Гейтс понимал, что для воплощения его главной мечты Microsoft необходимо объединить свои мощности с силами других: Intel с его микропроцессорами, а также IBM

² Шредер Э. Уоррен Баффет: Лучший инвестор мира. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

и Bell – производителями персональных компьютеров. Он также стремился к справедливости: если бы Microsoft выиграл, выиграли бы все его сотрудники. И кроме того, он проявил исключительную способность дополнять свои личные сильные стороны сильными сторонами других, особенно человека, долгое время бывшего его альтер эго в бизнесе, – Стива Балмера; Гейтс и Балмер достигли совместным трудом гораздо большего, чем могли бы достичь поодиночке; $1 + 1$ – гораздо больше, чем 2 (*навык 6: «Достигайте синергии»*).

Когда Гейтс занялся общественной деятельностью, создав свой фонд, он не делал громких заявлений типа: «Я достиг успеха в бизнесе, поэтому знаю, как помочь обществу». Как раз наоборот – он был полон неуемного любопытства, стремления разобраться во всем. Он не боялся задавать вопросы, углубляясь в теорию и методы, необходимые для решения самых насущных проблем; после разговора с одним из приятелей он сделал для себя пометку: «Нужно больше узнать о фосфатах». (*Навык 5: «Сначала стремитесь понять, а потом – быть понятым»*.) И, наконец, меня поражает то, как Гейтс занимается самообновлением. Даже в самые напряженные годы становления Microsoft он время от времени выделял целые недели на чтение и размышления, отрешаясь от сиюминутных задач; он так и называл их – «недели раздумий». Билл также читал очень много биографий; как-то он сказал Бренту Шлендеру из *Fortune*: «Удивительно,

какой путь развития проходят некоторые люди за жизнь». Такое ощущение, что эти слова стали для него жизненной мантрой. (*Навык 7: «Затачивайте пилу».*)

Гейтс – это широко известный пример, но я мог бы привести и другие. Я мог бы рассказать о Венди Копп, которая основала Teach For America с идеей вдохновить сотни тысяч выпускников колледжей отдать хотя бы два года преподаванию в наиболее неблагополучных школах и с конечной целью создать мощную социальную силу для радикального изменения всей системы школьного образования. (*Будьте проактивны. Начинайте, представляя конечную цель.*) Или же мог бы привести в пример Стива Джобса, жившего в доме без мебели: он был слишком занят созданием великих продуктов, чтобы озаботиться такими маловажными вещами, как покупка дивана или кухонного стола. (*Сначала делайте то, что необходимо делать сначала.*) Или Херба Келлехера из Southwest Airlines, который создал в компании культуру «выиграл – выиграл», найдя баланс между менеджментом и рядовыми сотрудниками, так что после 11 сентября 2001 года все объединились ради того, чтобы сберечь бизнес, тридцать лет подряд приносивший прибыль, к тому же сохранив все рабочие места до единого. (*Думайте в духе «выиграл – выиграл».*) Или даже Уинстона Черчилля, который на протяжении всей Второй мировой войны спал днем, чтобы у него каждый день было «два утра». (*Затачивайте пилу.*)

Я не хочу сказать, что семь навыков – это четкое руководство к действию для построения великой компании. Например, принципы, описанные в «От хорошего к великому»³ и «Построенных навечно»⁴, дополняют принципы «Семь навыков высокоэффективных людей», но в то же время несколько отличны. Кови писал книгу не о том, как построить превосходную компанию, а о том, как достичь личной эффективности. Тем не менее компании состоят из людей, и чем эффективнее эти люди, тем сильнее компании. И я подозреваю, что те, кто живет в соответствии с семью навыками, возможно, имеют больше шансов стать лидерами пятого уровня – редкими трансформаторами, о которых я так много писал в «От хорошего к великому». Лидеры пятого уровня несут в себе парадоксальную комбинацию личной скромности и профессиональной воли, направляя свою энергию, драйв, креативность и дисциплину на нечто более масштабное и долговечное, чем их собственная жизнь. Конечно, в них есть честолюбие, но их цель выше, чем удовлетворение личных амбиций, – будь то создание великой компании, изменение мира или достижение какой-то иной цели, в конечном итоге не связанной с личным успехом. Одно из наиболее важных условий для того, чтобы предприятие было и оста-

³ Коллинз Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

⁴ Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

валось великим, лежит в ответе на простой вопрос: «Каковы истинные внутренние мотивы, характер и стремления тех, в чьих руках находится власть?» Эти истинные внутренние мотивы *обязательно* проявляются в решениях и действиях лидеров – если не мгновенно, то со временем и уж точно – в условиях повышенного давления, вне зависимости от того, что они говорят или как себя ведут. Таким образом, мы возвращаемся к центральному положению схемы, предложенной Кови: в первую очередь необходимо построить свой собственный характер – вначале личная победа, потом победа в сфере взаимодействий.

И это дает нам основание рассматривать самого Стивена Р. Кови как учителя пятого уровня. На протяжении всей своей поразительной карьеры он проявлял обезоруживающую скромность в оценке своей роли и влияния, но вместе с тем – недюжинную волю в том, чтобы помогать людям воспринимать его идеи. Он искренне верил, что мир станет лучше, если люди начнут жить в соответствии с «семью навыками», и этой верой пропитаны все страницы книги. Как учитель пятого уровня, Стивен Р. Кови делал все, что в человеческих силах, чтобы жить в соответствии со своим учением. Он говорил, что лично ему сложнее всего было овладеть навыком 5 (*Сначала стремитесь понять, а потом – быть понятым*). Это звучит парадоксально, потому что, прежде чем написать книгу, Кови совершил интеллектуальное путешествие протяженностью в несколько десятков лет. Он в первую очередь

был учеником, который стал учителем, а уж потом – учителем, который научился писать и благодаря этому сделал свое учение долговечным. В главе про навык 2 Стивен просит нас представить свои собственные похороны и задумать-ся: «Какие слова о себе и своей жизни вы бы хотели услышать от каждого из выступающих?.. Какую оценку своего характера хотели бы получить? Какие свои дела и достижения хотели бы запечатлеть в чужой памяти?» Мне кажется, он был бы очень доволен тем, как все обернулось в его случае.

Все люди смертны, но книги и идеи могут пережить их. Читая эти страницы, вы познакомитесь со Стивеном Р. Кови на пике его творческого расцвета. Вы почувствуете, как он обращается к вам, говоря: «Да, я по-настоящему в это верю и хочу помочь вам *понять* это, научиться этому, стать лучше, вкладывать больше, жить осмысленной жизнью». Его жизненный путь окончен, но его работа продолжается. Она продолжается прямо здесь, в этой книге, такой же живой сегодня, как и в тот день, когда она только была написана. «Семи навыкам высокоэффективных людей» всего лишь 25 лет – и это очень сильный старт.

*Джим Коллинз,
Боулдер, Колорадо,
шоль 2013 года*

Посвящение высокоэффективному отцу от семьи Кови

В тот день в Монтане навык нашего отца по «затачиванию пилы» в конечном итоге спас человеку жизнь. Мы часто наблюдали, как рано утром он занимается тем, что сам называл «достижение ежедневной личной победы», – медитирует, перечитывает свои рукописи, делает упражнения. В тот день он спокойно сидел на берегу озера, читая и наслаждаясь прекрасным видом, как вдруг услышал слабый крик: «Помогите!» Схватив бинокль, который он практически постоянно носил с собой, чтобы наблюдать за дикой природой, он разглядел на воде надувную лодку. За ее борт отчаянно цеплялся человек, уже почти скрывшийся в ледяной воде.

Не теряя времени, отец вскочил на гидроцикл и, домчавшись до лодки, обнаружил почти невменяемого от количества выпитого мужчину, затащил его на свой гидроцикл и довез до берега. После этого он отправился на поиски его семьи в близлежащий кемпинг и обнаружил, что они даже не заметили его отсутствия, так как сами были так же пьяны. Через несколько лет человек, которого спас наш отец, рассказал эту историю большой аудитории, заявив, что это был поворотный момент в его жизни. Он даже не знал, кто спас его в тот день, но был благодарен за то, что его крик услышали

и вытащили его из воды.

Этот случай показателен в отношении нашего отца Стивена Р. Кови: он был «спасательным кругом» не только для своих девяти детей и пятидесяти четырех внуков, но и для множества людей и компаний, которых вдохновили и навеки изменили «Семь навыков высокоэффективных людей». Он всегда честно признавался, что не сам изобрел эти навыки – они основаны на универсальных принципах или законах природы, таких как ответственность, честность, щедрость и обновление. Но он также считал, что «общие законы не всегда являются общей практикой», – и посвятил жизнь тому, чтобы познакомить со своими идеями как можно больше людей.

После того, как он покинул этот мир в июле 2012 г., наша семья осознала масштаб и величие его жизненной миссии по высвобождению человеческого потенциала. Нас просто захлестнула волна из тысяч писем, обращений, визитов и звонков от людей со всего мира. Они хотели поделиться своими собственными историями о том, как отец бросил им спасательный круг и вытащил из пучины проблем – бесцельной жизни, неэффективного управления компанией, рушащегося брака, испорченных отношений или последствий полученной в детстве психологической травмы. Снова и снова мы слушали истории о том, как отец умел поддержать конкретного человека, при этом вдохновляя в буквальном смысле миллионы своим основанным на принципах подхо-

дом к жизни.

Папа работал не покладая рук и всегда оставался глубоко порядочным человеком. На протяжении многих лет он неоднократно консультировал мировых лидеров и глав государств и видел в этом не столько привилегию, сколько большую ответственность. Однажды участники дискуссии, практически в полном составе критиковавшие тогдашнего президента США, вдруг заметили, что отец молчит. Когда его спросили, почему он не высказывается, он ответил просто: «Возможно, когда-нибудь я смогу повлиять на него, и тогда мне не хотелось бы показаться лицемером». Спустя несколько месяцев этот президент позвонил отцу, сказал, что только что перечитал «Семь навыков высокоэффективных людей» во второй раз, и спросил, не согласится ли отец лично обучить его применению этих принципов. За свою жизнь папа встречался с тридцатью одним главой государств, включая четырех президентов США.

Наш отец никогда не учил ничему, чего бы вначале не испытал в жизни сам. Это особенно верно в отношении «семи навыков», которые он изучал и разрабатывал на протяжении многих лет, задолго до публикации книги. Он был мастером проактивной жизни, и нам, детям, к нашей великой досаде, никогда не позволялось оправдываться или винить в своих проблемах обстоятельства, друзей или учителей. Нас просто учили, что мы должны «сделать это» или «выбрать другой ответ». К счастью, мать иногда разрешала нам побыть жерт-

вами и свалить вину на других; она обеспечивала здоровый баланс с позицией отца!

Папины изобретательность и инициативность были поистине легендарны. Однажды он застрял в пробке из-за ремонта дороги и рисковал опоздать на самолет. Он решил, что больше не может ждать, и сказал водителю, что выйдет из машины и перераспределит поток машин так, чтобы их ряд начал двигаться, а потом подсядет обратно. Водитель опешил. «Вы не сможете этого сделать», – сказал он, на что отец ответил: «Смотрите!» Он действительно вышел из машины и перенаправил движение так, что их ряд снова поехал (все это сопровождалось гудками и одобрительными выкриками из машин); в результате отец успел на свой рейс.

Вся семья знала, что отец – простой и коммуникабельный человек; он часто вступал в разговоры с незнакомцами, надевая фальшивую челюсть с торчащими зубами или жуткие парики, чтобы скрыть свою фирменную лысину и остаться неузнанным. Мы заранее съеживались от страха, оказываясь вместе с ним в лифте, потому что уже знали, что сейчас он повернется к остальным пассажирам (нарушая их личное пространство) и скажет, широко улыбаясь: «Может, вы не поняли, почему я называю это близким знакомством!»

Со временем мы научились не переживать сильно по поводу того, что подумают другие, и просто получали удовольствие от его веселой натуры. Все хорошо знали о его привычке спать днем. Частенько он подкладывал под голову свер-

нутый пиджак, прикрывал глаза маской и ненадолго засыпал, чтобы восстановить силы, в самых неожиданных местах – магазинах, кинотеатрах, аэропортах, поездах, на скамейке в парке и вообще где угодно и когда угодно. Его энтузиазм был заразителен, и он учил нас жить в духе «*carpe diem*» («лови момент») и «высасывать мозг из костей жизни», как он любил говорить.

Профессиональный успех всегда несколько удивлял и смущал его; он оставался скромным, а слава никак на него не повлияла. Себя он считал просто слугой великого дела, которым занимался, и всегда воздавал должное другим и Господу. Отец никогда не стеснялся своих убеждений и веры и считал, что если в центре вашей жизни есть Бог, то все остальное обязательно встанет на свои места. Он учил нас, что единственный путь к прочному, длительному успеху личности или компании состоит в том, чтобы жить в соответствии с вечными принципами.

Отец действительно изо всех сил старался жить в соответствии с тем, чему учил, и часто извинялся перед нами за срывы, говоря: «Сынок, мне так жаль, что я вышел из себя» или «Дорогая, это было жестоко с моей стороны. Что я могу сделать, чтобы исправить ситуацию?». Люди часто спрашивают, каково было расти в его семье (видимо, думая, что он в действительности не мог быть таким хорошим, каким казался). Конечно, он не был совершенством и порой с трудом сдерживался, когда попадал в пробки или когда ему прихо-

дилось ждать маму, однако его идеи не слишком расходились с его жизнью. Он был именно таким, каким его считали. Наверное, это самый большой комплимент, который мы можем сказать в адрес отца: каким бы замечательным он ни был на публике как писатель и учитель, как муж и отец, в частной жизни, он был еще лучше. И мы любили его за это постоянство.

Мы все знали, что отец больше всего любит проводить время с семьей, и он доказывал это тем, как распоряжался своим временем и «сначала делал то, что необходимо делать сначала». Хотя ему приходилось много ездить, он редко пропускал действительно важные для нас события вроде дней рождения или баскетбольных матчей, иногда планируя на два года вперед. Он постоянно пополнял наши эмоциональные банковские счета, общаясь с каждым лично, и следовал принципу «В отношениях не бывает мелочей». Он был мастером обучающих моментов и применял свои действенные принципы ко всему, с чем мы имели дело, убеждая нас принимать решения на основании наших ценностей, а не под влиянием сиюминутных чувств. Он на собственном примере учил нас тому, что «жизнь – это миссия, а не карьера» и что можно обрести истинное счастье, помогая другим.

Папа обожал нашу мать Сандру, и их замечательный брак продолжался пятьдесят шесть лет. Несколько раз в неделю они исполняли особый, связывающий их ритуал – отправлялись в неспешную поездку на мотоцикле Honda, чтобы по-

говорить, насладиться видами и просто побыть вместе. Они звонили друг другу два-три раза в день, даже если отец был далеко. Они обсуждали всё на свете, от политики до книг и воспитания детей, и отец ценил ее мнение выше, чем чье-либо. Он был глубоким мыслителем, и порой в нем проявлялась тенденция к излишнему теоретизированию. Мама прекрасно умела слушать и помогала отцу делать материал проще и практичнее, говоря: «Стивен, это слишком сложно! Никто вообще не поймет, о чем ты говоришь. Будь проще и рассказывай побольше историй из жизни». Ему очень нравилась обратная связь! Теперь, когда у нас самих есть дети, мы восхищаемся отношениями родителей в духе «выиграл – выиграл» и понимаем, как родители наслаждались своим счастьем.

Отец дал прекрасное определение лидерства: он учил, что *быть лидером – значит признавать ценность и потенциал каждого человека, выражая это максимально ясно, чтобы вдохновить его разглядеть это в себе самом.* Сразу после его смерти один человек, у которого было очень тяжелое детство, передал нам послание, которое как раз показывало, что имел в виду отец: «Я хочу, чтобы его семья знала, что я до сих пор храню запись с установками, которую он сделал для меня тридцать лет назад. Среди прочего он говорит о том, что Господь любит меня, что я должен поступить в колледж и что когда-нибудь у меня обязательно будет своя семья. Все эти годы я постоянно слушал ее и достиг всего,

что он сумел разглядеть во мне. Без него я не был бы тем, кто я есть. Спасибо вам!»

В этот знаменательный юбилей «Семи навыков высокоэффективных людей», когда звучат благодарности книге, повлиявшей на миллионы жизней и тысячи организаций, мы, дети Стивена Р. Кови, хотели бы отдать дань уважения «высокоэффективному» семьянину. Когда-то он сам спас тонущего, и мы верим, что вся его жизнь и его слова и дальше будут спасательным кругом для вас, вашей семьи, вашей команды, вашей компании и бесчисленного множества других людей и организаций. Мы верим, что в сегодняшнем беспокойном мире вечные принципы семи навыков необходимы как никогда и что их распространенность и влияние продолжат расти.

Мы всегда будем благодарить жизнь за то, что у нас был такой замечательный отец и дед. Его наследие живо в нас и во всех, на кого оказали влияние его прекрасный дух и вдохновляющее учение: жить честно, изменять мир и подниматься до тех высот, что заложены в каждом из нас.

С уважением,

дети Стивена Р. Кови:

Синтия, Мария, Стивен, Шон,

Дэвид, Кэтрин, Коллин,

Дженни и Джошуа

Предисловие к 30-летней годовщине издания книги Стивена Р. Кови

Мне бесчисленное число раз задавали один и тот же вопрос: «Что значит расти в семье всемирно известного автора "Семь навыков" доктора Стивена Р. Кови?»

В раннем детстве родители для меня были просто родителями, они были добрыми и заботливыми, но одновременно я чувствовал какую-то странность. Когда я подросток, знакомые люди стали подходить ко мне и, обнимая, с рыданиями уверять, что книга отца изменила их жизнь. В свои семнадцать я думал: «Да бросьте вы! Чтоб мой отец, в обычных вельветовых штанах, рубашке и мокасынах, вам жизнь поменял?»

Помню, однажды, когда я еще учился в начальной школе, отец явился в обеденный перерыв и, стоя рядом со мной в очереди, напевал с ходу сочиненную песенку «Люблю тебя, моя семья». Моих приятелей это развеселило, я же готов был провалиться сквозь землю. Вдобавок ко всему отец был лыс! Какое унижение!

Только с годами до меня дошло, какой дар я получил с самого детства. Лет в девятнадцать рука наконец потянулась взять с полки одну из отцовских книг, я стал вчитываться

в то, о чем он пишет, и меня осенило: «Ого! Отец-то у меня просто класс! Настоящая глыбища». И тут я вспомнил все уроки предыдущих лет. Четвертый из девяти детей в семье семи навыков, я буквально вырос в этом контексте. Отец не просто обучал нас описанным им принципам, он считал нас своими самыми главными учениками. Он испытывал все свои знания на нас. И при этом, подобно рыбе, не отдававшей себе отчета, что она в воде, мы были настолько погружены в эту стихию, что не соображали, где находимся.

С началом собственной карьеры, все более убеждаясь в весомости теории семи навыков, я решил создать ее версию для подростков и написать книгу «7 навыков высокоэффективных тинейджеров»⁵. К счастью, на тот момент у меня еще не было детей этого возраста. Теперь, когда они появились, я отказываюсь от того, что говорил раньше, – такого явления, как высокоэффективный тинейджер, просто не может быть. Само это сочетание парадоксально. Шучу! По правде говоря, сейчас масса выдающихся подростков.

Наблюдая воздействие теории семи навыков на жизнь людей, я вдохновился идеей продолжить распространение ее смыслов и опубликовать иллюстрированную книгу «7 навыков активных детей»⁶, а также пособие для высшей школы под названием «7 навыков высокоэффективных студен-

⁵ Кови Ш. 7 навыков высокоэффективных тинейджеров. – М.: Добрая книга, 2020.

⁶ Кови Ш. 7 навыков активных детей. – М.: Эксмо, 2009.

тов» (The 7 Habits of Highly Effective College Students). Кроме того, как глава отдела инноваций компании FranklinCovey, я последние пару десятков лет создавал семинары, вебинары, фильмы и учебные пособия на тему семи навыков. Пожалуй, я поработал, написал и измыслил на эту тему больше, чем все остальные, кроме моего собственного отца.

Словом, когда издательство Simon & Schuster, выпустившее «Семь навыков высокоэффективных людей», попросило меня добавить собственные наблюдения в тринадцатое издание этой книги, я колебался. Сгоряча я ответил: «Ни в коем случае! Эта книга – шедевр. Она не нуждается в добавлениях!»

Но потом я подумал, что, возможно, идея совсем неплоха: публикация наблюдений позволит мне проиллюстрировать воздействие семи навыков не только на меня самого, но и на окружающих. Я понял, что можно рассказать несколько неизвестных моментов из личной жизни отца, а также продемонстрировать, что семь навыков по-прежнему актуальны.

На самом деле чем сильнее усугубляются проблемы и конфликты в семьях, в организациях, в обществе, тем эти навыки актуальнее. Отчего? Оттого, что основаны они на всеобщих, вневременных, не стареющих принципах эффективности. Мой отец вовсе не утверждал, что изобрел эти принципы: скорее, он считал их общепринятыми. Его роль состояла в том, чтобы преобразовать их в навыки, полезные для каждого человека.

Отец видел свою миссию в том, чтобы снабдить мир руководством, основанным на принципах. Помню, он часто повторял: «Книга не обо мне. Книга о принципах. И я хочу, чтобы эти принципы изучали и после моей смерти». Эти слова вселили в меня мужество; думаю, если бы отец был жив, он бы предложил мне добавить красок его книге, чтобы его принципы продолжали жить.

В конце каждой главы после описания навыка я добавил несколько страниц собственных соображений и примеров, которые, надеюсь, откроют читателю новые грани и помогут усваивать эти принципы. Прошу обратить внимание: я не изменил ни единого слова отца. Эта книга – самый настоящий старый добрый Стивен Р. Кови, и, читая ее, вы ощутите, как он спрыгивает к вам со страниц, усиливая ваш потенциал и достоинство, и учит, как стать более эффективной личностью на работе и дома.

Чем дольше я работаю с семью навыками, тем сильнее моя уверенность в том, что это настоящий научный прорыв в сфере социально-эмоционального познания или поведенческой науки. Семь навыков – это не просто очередной набор из семи «чего-то там». Пожалуй, тут вернее будет привести слова Джима Коллинза из его предисловия к этой книге:

Стивен Р. Кови был мастером синтеза. То, что он сделал в сфере личной эффективности, аналогично тому, что графический интерфейс сделал для персональных компьютеров... сотни

лет накапливалась мудрость в сфере личной эффективности – от Бенджамина Франклина до Питера Друкера, но она не была организована в единую логическую, дружественную пользователю схему. Кови создал стандартизированную операционную систему личной эффективности – своего рода Windows – и сделал ее простой в использовании.

Сейчас семью навыками пользуются учащиеся множества начальных, средних и высших учебных заведений, сотрудники фирм из списка Fortune 100, средних и мелких компаний; заключенные, ветеринары, армейские служащие, люди с ограниченными возможностями, семьи и так далее, и так далее.

Принципы, метафоры и жизненные примеры из книги «Семь навыков высокоэффективных людей» способны изменять жизни. Я получил письмо от шестнадцатилетней школьницы, которая только что освоила навык «выиграл – выиграл». Вот что она пишет:

Дорогой Шон! Избавляться от укоренившихся привычек ужасно трудно. Главная моя удача – сумела прекратить воевать с одной девочкой в нашей школе. Она ужасная выскочка (простите, только что подхватила это слово, оно такое классное! Это значит «противная, развязная и наглая»), но интересы у нас одни и те же, потому мы с ней постоянно сталкиваемся. Раньше мое отношение к ней портило мне все удовольствие от школьных спектаклей или дебатов.

Но теперь у меня получается с этим справляться! Простила, отпустила и пошла дальше. Сегодня записала себе в дневник специально, чтоб запомнилось: жизнь – это не соревнование. И знаете что? Мне стало намного легче! Прямо гора с плеч свалилась.

И еще вспомнилось электронное письмо от Энтони Уилсона, президента энергетической компании Mississippi Power:

В девяностые годы, когда угроза отмены государственного контроля грозила всей отрасли невиданными трудностями, наша компания, стремясь к развитию, обратила внимание на семь навыков. Мы знакомили всех без исключения сотрудников с сутью семи навыков Кови, обучали их принципам личного лидерства и внедряли эти навыки в повседневную деятельность. В 2005 году ураган «Катрина» пронесся по 23 округам, которые мы обслуживали, и оставил всех наших клиентов без электричества. Нам пришлось привлечь 12 тысяч сотрудников со всей страны, но менеджеров, которые могли бы координировать работу, не хватало. Мы доверили рядовым сотрудникам при необходимости брать на себя обязанности руководства. Они уже знали, что следует начинать, представляя конечную цель, а также сначала делать то, что необходимо делать сначала, и т. д., так что отлично справились. Мы сумели возобновить электроснабжение за 12 дней, и газета *USA Today* назвала это «примером кризисного менеджмента,

который стоит внести в учебники». Мы построили мощную организационную культуру, которая смогла укрепить нас и продвинуть вперед, позволила быстро принимать решения и действовать новаторски посреди полной разрухи. Семь навыков по-прежнему прочно вплетены в ткань нашей культуры высокой продуктивности. Просто хочу сказать вам: «Большое спасибо!»

Такова мощь принципов. Такова мощь семи навыков. Надеюсь, вы сочтете мои добавления к тексту этой книги полезными.

Всего наилучшего,

Шон Кови

Шон Кови – президент FranklinCovey Education, соучредитель и председатель фонда Bridle Up Hope. Шон – популярный оратор, он выступает в разных странах мира, дает интервью и участвует в многочисленных радио- и телешоу. Выпускник Гарвардской школы бизнеса, Шон также часто пишет статьи в The New York Times, он автор и соавтор нескольких книг, включая «Четыре дисциплины исполнения»⁷ (бизнес-бестселлер № 1 по версии The Wall Street Journal), «6 самых важных решений в вашей жизни» (The 6 Most Important Decisions You'll Ever Make), «Лидер во мне» (The Leader in Me) и «7 навыков высокоэффектив-

⁷ Кови Ш. Как достичь цели: Четыре дисциплины исполнения. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

ных тинейджером», – общий тираж его книг во всем мире превысил 8 млн экземпляров. Шон и его семья живут в доме у подножия Скалистых гор.

Благодарности

Взаимозависимость – ценность более высокая, чем независимость.

Эта книга – синергетический результат интеллектуальных усилий многих людей. Работа над ней началась в середине 1970-х годов, когда я, готовя докторскую диссертацию, изучал посвященную успеху литературу, которая выходила в США за последние двести лет. Я благодарен как многочисленным мыслителям за их вдохновение и мудрость, так и источникам этой общей мудрости, которые питают многие поколения.

Я также благодарен своим студентам, друзьям и коллегам из Университета Бригэма Янга и компании Covey Leadership Center. Я благодарен тысячам зрелых и молодых людей, родителям и учителям, руководителям организаций и другим своим клиентам, которые, ознакомившись с материалами этой книги, поделились со мной своими соображениями и вдохновили на дальнейшую работу.

Содержание и структура этой книги постоянно совершенствовались, и в итоге все вовлеченные в работу над ней пришли к глубокому убеждению, что семь навыков – это интегрированный подход к повышению личной и межличностной эффективности и что ключом к достижению этой цели являются не столько сами навыки по отдельности, сколько

их взаимосвязанность и цельность их единой системы.

Я глубоко признателен:

– Сандре и всем нашим детям и их семьям за то, что они живут целостной жизнью и с пониманием относятся к моим частым командировкам и работе вдали от дома: проповедовать принципы, на которых основана жизнь твоих близких, легко;

– моему брату Джону за его любовь, интерес, пронизательность и душевную чистоту;

– моему отцу;

– моей матери за ее преданность, заботу и любовь более чем к восьмидесяти семи ее ныне живущим потомкам;

– моим дорогим друзьям и коллегам, в особенности Биллу Мэрру, Рону Макмиллану и Лексу Уаттерсону – за обратную связь, поддержку, рекомендации и помощь в публикации книги;

– Брэду Андерсону, который более года самоотверженно трудился над созданием программы обучения семи навыкам с помощью видеокурса. Под его руководством тысячи людей во всем мире опробовали, усовершенствовали и использовали эти материалы для обучения в самых разных организациях. Практически все наши клиенты после первого знакомства с этими материалами стремились сделать их достоянием как можно большего числа своих сотрудников, укрепляя нашу уверенность в том, что заложенная в эти материалы идея действительно работает;

– Бобу Тилу за помощь в организации деятельности нашей компании, в результате чего я получил возможность полностью сфокусироваться на работе над книгой;

– Дэвиду Конли за информирование сотен организаций о ценности и могуществе семи навыков, что позволило моим коллегам Блейну Ли, Ройсу Крюгеру, Роджеру Мерриллу, Элу Суитцлеру и мне постоянно доносить наши идеи до самых разных слушателей;

– моему проактивному литературному агенту Яну Миллеру, моему коллеге Грегу Линку, для которого не существует ничего невозможного, его помощнице Стефани Смит и Ралин Бекхэм Уолин за творческую организацию маркетинга;

– редактору издательства Simon and Schuster Бобу Асахи-не за его компетентность и руководство проектом, за великолепные советы и за то, что помог мне понять, чем устная речь отличается от письменной;

– моим помощницам, как бывшим – Ширли и Хизер Смит, так и нынешней – Мэрилин Эндрюс, за их необыкновенную преданность;

– редактору нашего журнала *Executive Excellence* Кену Шелтону за редактирование первого варианта рукописи, за помощь в проверке и совершенствовании материала, честность и стремление к высокому качеству;

– Ребекке Меррилл за неоценимую помощь в редактировании и публикации книги, за ее приверженность идее и за мастерство, чуткость и тщательность, а также ее мужу Род-

жеру за мудрую синергетическую помощь;

– Кэй Суим и ее сыну Гэйлорду с признательностью за их видение, способствовавшее быстрому росту нашей организации.

Предисловие автора

С момента выхода в свет книги «Семь навыков высокоэффективных людей» мир претерпел серьезные изменения. Жизнь стала сложнее, напряженнее, она предъявляет к нам все более высокие требования. От индустриальной эпохи мы переходим к эпохе информации, или интеллектуального труда, со всеми вытекающими последствиями. В личной жизни, в семье и на работе мы сталкиваемся с проблемами и задачами, которые невозможно было себе представить десять или двадцать лет назад. Эти задачи не просто определяются величинами другого порядка – они имеют абсолютно иную природу.

Эти радикальные перемены в обществе и мощные сдвиги на глобальном рынке, опирающемся на цифровые технологии, заставляют многих людей задавать мне очень важный вопрос: «Сохраняют ли семь навыков высокоэффективных людей свою актуальность сегодня?», а за ним следует другой: «Останутся ли они актуальными через десять, двадцать, пятьдесят и сто лет?» На эти вопросы я всегда отвечаю так: чем значительнее перемены и сложнее задачи, тем более актуальными становятся семь навыков. Причина этого проста: наши проблемы и боль от разочарований универсальны и не теряют остроты, а в основе решений этих проблем всегда будут лежать всеобщие, вечные, самоочевидные принципы,

присущие любому устойчивому, процветающему обществу на каждом из этапов истории человечества. Эти принципы придуманы не мною, я не изобретал их, а всего лишь сформулировал и объединил в цельную систему.

Один из самых важных уроков, которые я получил в своей жизни, звучит так: «Если вы хотите достичь высочайших целей и выполнить самые сложные задачи, сформулируйте принцип, или естественный закон, определяющий результаты, к которым вы стремитесь, и следуйте ему». Конкретный способ применения того или иного принципа в значительной степени определяется нашими уникальными преимуществами, талантами и творческими способностями, однако в конечном итоге успех любого начинания всегда приходит благодаря тому, что человек руководствуется принципами, которыми этот успех обусловлен.

Многие мыслят иначе, по крайней мере сознательно. Но чем дальше, тем больше вы будете убеждаться в том, что принципиальные решения коренным образом отличаются от образа действий и мышления, принятых в массовой культуре. Позвольте продемонстрировать это отличие на примере нескольких наиболее распространенных проблем, с которыми приходится сталкиваться каждому из нас.

Страх и незащищенность. Очень многие сегодня испытывают чувство страха. Они опасаются за свое будущее. Они чувствуют себя уязвимыми на рабочем месте. Они боятся потерять работу и способность обеспечивать семью. Эта уяз-

вимость часто приводит к тому, что люди покорно соглашаются на жизнь без риска и на зависимость от других как на работе, так и дома. Распространенный ответ нашей культуры на эту проблему – обретение все большей и большей независимости. «Я сосредоточиваю свои усилия "на себе и на своем". Я буду выполнять свою работу, делать ее хорошо, а после работы заниматься тем, что по-настоящему доставляет мне удовольствие». Независимость – это, конечно, важная, даже жизненно важная ценность. Но проблема в том, что мы живем во взаимозависимой реальности и наши наиболее значимые достижения помимо способностей, которыми мы уже обладаем, требуют от нас еще и взаимозависимых умений.

«Мне это нужно прямо сейчас». Люди хотят получить те или иные вещи, причем немедленно. «Мне нужны деньги. Я хочу большой красивый дом, хорошую машину, я хочу пойти в самый большой, самый лучший развлекательный центр. Мне все это нужно, я этого заслуживаю». Современное общество дает возможность «получить сейчас, а заплатить позже» с помощью кредитной карты, но тут вмешиваются экономические реалии и напоминают нам (причем иногда весьма болезненно), что мы не можем приобрести больше, чем способны произвести в настоящий момент. Можно, конечно, сделать вид, что это не так, но как долго нам удастся себя обманывать? Современная действительность предъявляет к нам жесткие, неумолимые требования. Даже если мы будем усердно трудиться, этого все равно будет недо-

статочно. Учитывая стремительные технологические изменения и рост конкуренции, которому способствует глобализация рынков и технологий, мы должны не только быть образованными, но и постоянно повышать уровень своих знаний, создавать себя заново. Чтобы не отстать, мы должны развивать ум, непрерывно оттачивать умения и расширять компетентность. На работе руководство постоянно подталкивает нас к погоне за результатами, и тому есть серьезные причины. Конкуренция жестока, на кон поставлено выживание. Необходимость производить – это современная реальность, отражающая потребности капитала, однако настоящим залогом успеха являются устойчивость и рост. Возможно, вы достигнете целевых квартальных показателей, но основной вопрос заключается в том, прилагаете ли вы необходимые усилия к тому, чтобы ваши сегодняшние успехи сохранили устойчивость и росли – через год, пять и десять лет? Наша культура и Уолл-стрит требуют немедленных результатов. Однако принцип баланса между необходимостью удовлетворять сегодняшние требования и потребностью инвестировать в развитие способностей, которые позволят добиться успеха завтра, обойти невозможно. То же самое верно и в отношении здоровья, брака, семейных отношений и потребностей сообщества, к которому вы принадлежите.

Обвинения и виктимизация. Сталкиваясь с проблемой, мы часто стараемся найти объект для обвинений. Люди привыкли играть роль жертвы. «Если бы начальник не был таким

идиотом и не контролировал каждый мой шаг... Если бы я не родился таким бедным... Если бы я жил в другом месте... Если бы я не унаследовал характер от отца... Если бы мои дети не были такими непослушными... Если бы другой отдел не путал заказы... Если бы наша отрасль не находилась в таком плачевном состоянии... Если бы сотрудники не были такими ленивыми и безынициативными... Если бы моя жена проявляла побольше понимания... Если бы... Если бы» Мы привыкли обвинять в своих проблемах всех и вся, и это приносит нам временное облегчение, но такая позиция одновременно приковывает нас к этим самым проблемам. Покажите мне человека, у которого достаточно смирения, чтобы принять на себя ответственность за то, что происходит в его жизни, и достаточно смелости, чтобы проявить инициативу, необходимую для творческого преодоления проблем, и я смогу показать вам, какова в действительности сила выбора.

Чувство безысходности. Обвинения порождают цинизм и безысходность. Если мы начинаем верить, что являемся жертвами обстоятельств, и сдаемся, принимая концепцию детерминизма, то теряем надежду и упорство, смиряемся с судьбой и перестаем развиваться. «Я пешка, марионетка, винтик механизма и ничего не могу с этим поделать. Просто скажите, что я должен делать». Подобная позиция характерна для многих способных и даже талантливых людей, а ее результат – глубокое разочарование и депрессия. Реак-

ция массовой культуры, ориентированная на выживание, довольно цинична: «Нужно снизить свои ожидания до такого уровня, чтобы никто и ничто вас не разочаровывало». Однако истории известен и противоположный подход, основанный на принципе роста и развития и позволяющий человеку осознать, что он сам творец своей жизни.

Недостаток баланса в жизни. Жизнь в «обществе мобильной связи» становится все более сложной, напряженной, полной стрессов. Несмотря на все старания управлять временем, добиться большего, повысить эффективность с помощью чудес современной техники, мы почему-то все чаще оказываемся в водовороте мелких дел, подчиняя работе здоровье, семью, целостность собственной личности и многие другие вещи, которые имеют для нас первостепенное значение. Однако проблема заключается не в работе, являющейся двигателем нашей жизни, и не в жизненных трудностях или переменах. Она связана с тем, что наша современная культура диктует: «Приходите раньше, уходите позже, действуйте эффективнее, идите на жертвы ради настоящего». Но, поступая так, мы не сможем добиться баланса и душевного спокойствия; их способен обрести лишь тот, кто имеет ясное представление о своих приоритетах и живет, сосредоточив на них свои усилия и сохраняя целостность своей личности в соответствии с ними.

«А что получу я?». Наша культура учит: если мы хотим что-то получить в жизни, то должны стремиться быть пер-

выми. Она утверждает: «Жизнь – это игра, гонка, соревнование, в которых нужно победить». Мы считаем конкурентами школьных товарищей, коллег, даже членов семьи – чем больше выигрывают они, тем меньше достанется нам. Конечно, мы стараемся казаться благородными и радоваться чужим достижениям, но в глубине души завидуем тем, кто сумел добиться более заметных успехов. Источник прогресса нашей цивилизации – свободная воля людей, чьи души были полны решимости. Однако в эпоху интеллектуального труда получить величайшие возможности и добиться успеха сможет лишь тот, кто овладеет искусством говорить «мы». Истинного величия можно достичь, только обладая менталитетом изобилия, когда человек действует бескорыстно, проявляя уважение к другим для достижения взаимной выгоды.

Неудовлетворенная потребность в понимании. Стремление быть понятым – одна из основных потребностей человеческой души. Каждый из нас хочет, чтобы его голос услышали, чтобы с его мнением считались, уважали его и ценили, – то есть хочет иметь влияние. Большинство уверено, что ключ к влиянию – это умение четко донести до других свою точку зрения, способность убеждать. Поэтому в процессе общения мы часто заняты обдумыванием собственного ответа, вместо того чтобы по-настоящему слушать другого человека, стремясь его понять. Настоящее же влияние возможно только тогда, когда собеседник ощущает свое влияние на вас – чувствует, что вы его поняли, потому что слушали внимательно

и с интересом, видит вашу открытость. Однако очень многим людям недостает терпения, чтобы слушать внимательно. Они не способны на время отложить свои дела, сосредоточиться на понимании собеседника и только потом уже излагать собственные идеи. Наша культура остро нуждается в понимании и влиянии, даже требует этого. Однако в основе влияния лежит взаимопонимание, которое начинается тогда, когда хотя бы один человек проявляет желание по-настоящему внимательно слушать.

Конфликты и различия. У всех нас много общего, и при этом мы всё же очень разные. Мы по-разному думаем; у нас разные, а иногда и противоположные ценности, мотивы и цели. Естественно, из-за этих различий возникают конфликты. Подход общества к решению конфликтов и преодолению различий заключается главным образом в том, чтобы поощрять стремление «получить максимум того, на что вы способны». Хотя умение достигать компромисса, когда обе стороны идут на уступки, пока не находят некое среднее решение, само по себе полезно, ни одна из сторон в конечном итоге не ощущает настоящей удовлетворенности. Насколько неэффективно мы тратим силы, допуская, чтобы различия приводили нас к минимальному общему знаменателю! Сколько мы теряем, игнорируя принцип творческого взаимодействия при выработке решений, которые оказались бы гораздо лучше тех, что изначально предлагались каждой стороной!

Отсутствие развития. Природа человека имеет четыре аспекта – тело, интеллект, сердце и дух. Рассмотрим последствия применения двух подходов в отношении этих составляющих.

Тело

Подход массовой культуры: поддерживать определенный образ жизни; решать возникающие проблемы с помощью медицины.

Принцип: предотвращать заболевания, приводя свой образ жизни в соответствие с общепринятыми универсальными принципами функционирования здорового организма.

Разум

Массовая культура: смотреть телепередачи; принимать установку «развлекайте меня».

Принцип: постоянно вдумчиво читать; непрерывно заниматься самообразованием.

Сердце

Массовая культура: использовать взаимоотношения с окружающими для удовлетворения своих личных, эгоистичных интересов.

Принцип: получать максимальное удовлетворение и радость от внимательного, уважительного слушания и служения другим.

Дух

Массовая культура: подчиняться все шире распространяющемуся атеизму и цинизму.

Принцип: признать источником нашей потребности в обретении смысла жизни и стремления к идеалу принципы – естественные законы, которые, по моему личному убеждению, исходят от Бога.

Всем нам необходимо постоянно помнить как об этих универсальных проблемах, так и о своих особых целях и потребностях. Тогда мы со временем обретем способность находить эффективные решения и ориентиры, а разница между тем, к чему призывает нас массовая культура, и подходом, основанным на верных принципах, будет становиться для нас все более и более очевидной.

В заключение я хотел бы повторить вопрос, который часто задаю на своих занятиях: «Кто из вас, оказавшись на смертном одре, пожалеет о том, что проводил слишком мало времени в офисе или у телевизора?» Ответом будет: «Никто». Все в этот момент будут думать лишь о своих близких, о тех, кого они любят, о тех, кому служили.

Даже великий психолог Абрахам Маслоу в конце жизни поставил счастье, чувство удовлетворения и наследие, что он смог оставить потомкам, выше собственной самоактуализации (потребности, занимающей высшее место в его знаменитой пирамиде потребностей). Он назвал это самопреодо-

лением.

Я и сам разделяю такой подход. Величайшее удовлетворение от следования принципам, воплощенным в семи навыках, дают мне мои дети и внуки.

Например, когда моя девятнадцатилетняя внучка Шеннон работала с румынскими детьми-сиротами, она прислала нам с Сандрой письмо, в котором рассказала, как одного больного ребенка вырвало прямо ей на колени, после чего он потянулся, чтобы обнять ее. В тот момент Шеннон решила для себя, что больше не хочет жить эгоистичной жизнью и должна посвятить себя служению. Сейчас она живет в Румынии и помогает людям. Все наши дети женаты или замужем и вместе со своими супругами разработали для своих семей миссии, основанные на принципах и сфокусированные на служении другим. Мы можем только радоваться, глядя на то, как наши потомки живут, следуя своей миссии.

Прежде чем вы приступите к чтению «Семи навыков высокоэффективных людей», хочу заверить: вам предстоит увлекательное приключение, связанное с приобретением новых знаний. Поделитесь тем, что узнаете, со своими близкими. А самое главное, начните применять все узнаваемое на практике. Помните: знать и не сделать – все равно что не знать. Уметь и не делать – все равно что не уметь.

По своему опыту могу сказать, что жить, следуя семи навыкам, – значит вести непрерывную борьбу, главным образом потому, что чем больших высот вы достигаете, тем силь-

нее изменяется характер встающих перед вами задач; подобное же происходит, когда вы учитесь кататься на лыжах, играть в гольф, в теннис или овладеваете любым другим видом спорта. Я с удовольствием присоединяюсь к вашему приключению, поскольку сам не покладая рук работаю над тем, чтобы жить в соответствии с навыками, основанными на принципах.

Стивен Р. Кови, Прово, штат Юта, 24 июля 2004 года

Часть первая

Парадигмы и принципы

Изнутри наружу

Все, что есть в этом мире выдающегося, происходит из правильного образа жизни.
Дэвид Старр Джордан

Более чем за 25 лет работы с представителями бизнеса и научного мира, а также с интересующимися проблемами семьи и брака я встретил большое количество людей, которые, казалось бы, достигли огромных успехов в жизни, но в то же время постоянно испытывали потребность во внутреннем равновесии, в повышении личной эффективности и улучшении отношений.

Подозреваю, что многие из проблем, которыми они поделились со мной, знакомы и вам.

Я достиг всех целей, которые перед собой поставил, и добился огромного профессионального успеха. Однако за это я заплатился личной и семейной жизнью. Теперь я уже не знаю своей жены и своих детей. Я больше не уверен, понимаю ли самого себя и знаю ли, что для меня важно. Теперь

я спрашиваю себя: «А стоила ли игра свеч?»

Я села на новую диету – вот уже в пятый раз за год. Я знаю, что слишком полная, и очень хочу изменить свою внешность. Я читаю все новые публикации о проблеме лишнего веса. Я ставлю перед собой цель. Я даю себе позитивную установку. Говорю себе, что у меня все получится... И ничего не выходит. Больше чем на пару недель меня не хватает. Похоже, я не могу сдерживать обещания, данного самой себе.

Я прошел множество курсов по эффективному руководству персоналом. Я хочу, чтобы подчиненные работали с высокой отдачей, и изо всех сил стараюсь вести себя дружелюбно и правильно с ними обращаться. Однако с их стороны я не чувствую никакой лояльности. Мне кажется, если я заболел и останусь дома на день, они попросту будут бить баклуши. Почему мне не удастся научить их быть самостоятельными и ответственными? Или, может, стоит подыскать других сотрудников, которые обладают этими качествами?

Мой сын-подросток стал неуправляем, употребляет наркотики. Что бы я ни предпринимал, он даже слушать меня не желает. Что делать?

Мне нужно сделать так много, а времени всегда в обрез. Я вечно спешу и постоянно ощущаю напряженность. Каждый день. Семь дней в неделю. Я посещал семинары по управлению временем и перепробовал с полдюжины систем планирования. Кое в чем они мне помогли, но все же я не мо-

гу сказать, что живу счастливо, плодотворно и спокойно, как мне бы хотелось.

Я хочу научить своих детей ценить труд. Но, чтобы заставить их хоть что-нибудь сделать, приходится все время их понукать... и то и дело на каждом шагу слышать жалобы. Легче сделать самой. Отчего дети не выполняют свои обязанности легко и без напоминания?

Я очень занятой человек. Но порой спрашиваю себя, так ли уж в конечном счете важно все то, чем занимаюсь. Говоря откровенно, мне бы хотелось думать, что мое существование не бессмысленно, что и я внес какую-то лепту в эту жизнь.

Когда я вижу, что друзья или близкие достигли успеха или добились определенного признания окружающих, то улыбаюсь и горячо поздравляю их. Но в глубине души меня что-то грызет. Почему так происходит?

Я сильная личность. Я уверен, что почти всегда смогу повести беседу в нужном мне направлении. Зачастую мне даже удается заставить других прийти к решению, которое выгодно мне самому. Продумывая каждую ситуацию, я убеждаюсь, что предлагаемые мною идеи обычно самые лучшие для всех. Но все же полного удовлетворения у меня нет. Мне всегда хочется знать, что на самом деле думают обо мне и моих взглядах другие.

Наш брак перестал приносить радость. Не могу сказать, что мы скандалим; просто больше не любим друг друга. Мы

обращались к специалисту, перепробовали разные рецепты, но, наверное, уже не способны оживить прежние чувства.

Все эти проблемы глубоки и болезненны, с наскока их не решить. Пару лет назад и мы с моей женой Сандрой столкнулись с подобной проблемой. У одного из наших сыновей никак не ладилась учеба: он хронически отставал, не понимал даже условий задачи, не говоря уже о том, чтобы решить ее. В социальном плане он отличался незрелостью, стеснялся разговаривать даже с близкими. Он был физически слабым, низкорослым, щуплым, с плохой координацией: например, взмахивал бейсбольной битой еще до того, как мяч взлетал в воздух. Окружающие над ним постоянно насмехались.

Мы с Сандрой очень хотели помочь сыну. Хотя успешность важна в любой сфере жизни, «успех» в родительстве имел для нас особое значение. Мы стали работать над своими установками в отношении сына и своим поведением с ним, одновременно пытаясь повлиять на его поведение. Мы стремились поддержать его психологически, используя технику позитивного мышления:

– Давай, давай, сынок! Ты можешь сделать это! Мы знаем, ты можешь! Держи битку чуть-чуть повыше и смотри на мяч. Не замахивайся, пока он не подлетит поближе.

И если сын делал хоть небольшие успехи, мы изо всех сил подбадривали его:

– Вот молодец, сынок, так и продолжай!

Если кто-то смеялся над ним, мы набрасывались на насмешника:

– Оставьте его в покое! Не мешайте! Он ведь только учится!

При этом сын заливался слезами и кричал, что у него никогда ничего не получится и он терпеть не может бейсбол.

Как мы ни старались, наши усилия ни к чему не приводили. И мы видели, насколько болезненна эта ситуация для самолюбия сына. Мы пытались подбодрить его, помочь, вселить уверенность, однако после многократных фиаско решили взглянуть на все это под другим углом.

В ту пору я вел активную работу по развитию лидерских качеств с клиентами по всей стране. В частности, мне приходилось каждые два месяца готовить презентации на тему коммуникации и восприятия для участников программы развития административного персонала IBM.

Проводя исследования и готовя материалы, я чрезвычайно заинтересовался тем, как формируется восприятие, как оно воздействует на наши взгляды, а взгляды – на поведение. Это привело меня к изучению теории вероятности и самореализующихся пророчеств, или «эффекта Пигмалиона», а также к осознанию того, насколько глубоки корни нашего восприятия. Я понял, что мы должны внимательно относиться не только к миру вокруг нас, но еще и к «призме», сквозь которую на него смотрим, и что сама эта «призма» определяет наше восприятие мира.

Беседуя о концепциях, которым я обучал сотрудников IBM, мы с Сандрой постепенно осознали, что все, чем мы стремились помочь сыну, не гармонировало с тем, как мы на самом деле воспринимали, видели его. Когда мы честно признались себе в глубоко скрытых чувствах, то осознали, что в глубине души считали сына ребенком, отстающим в развитии. Поэтому, сколько бы мы ни трудились над своими установками и поведением, что бы ни делали и ни говорили, наши действия не приносили большого эффекта, так как он неизменно читал в них: «Ты ни на что не способен. Ты нуждаешься в помощи».

Мы начали понимать, что если хотим что-либо изменить, то начинать надо с себя. И для того, чтобы измениться, мы прежде всего должны поменять свое восприятие.

ЭТИКА ЛИЧНОСТИ И ЭТИКА ХАРАКТЕРА

Помимо исследования восприятия я занялся изучением всей посвященной успеху литературы, которая была издана в США с 1776 года. Я читал и просматривал сотни книг, статей и очерков по самосовершенствованию, популярной психологии и самопомощи. Так у меня в руках появилась выжимка, самая суть того, что свободные и демократически настроенные авторы считали ключом к успеху в жизни.

Исследуя двухсотлетнюю историю сочинений, посвященных достижению успеха, я обнаружил одну поразительную

вещь. Анализ проблем, с которыми столкнулась наша семья, и аналогичных проблем в жизни и отношениях огромного числа людей, с которыми я работал на протяжении многих лет, позволил мне понять, что в последние 50 лет литература, посвященная достижению успеха, носила поверхностный характер. В ней описывались техники создания имиджа, конкретные быстродействующие приемы – своеобразный «социальный аспирин» или «пластырь», с помощью которых предлагалось решать острейшие проблемы. Благодаря этим средствам некоторые ситуации могли на какое-то время потерять остроту, однако глубинные, хронические очаги болезни оставались незатронутыми, вновь и вновь воспалялись и давали о себе знать.

Полной противоположностью сказанному была литература первых ста пятидесяти лет. Почти вся она была посвящена теме, которую мы обозначим как «Этика характера как основа успеха». Здесь речь шла о таких личных качествах, как целостность, скромность, верность, умеренность, мужество, справедливость, терпеливость, трудолюбие, простота, а также приверженность «золотому правилу». Образец такой литературы – автобиография Бенджамина Франклина. В основном это были истории о том, как человек работал над собой, чтобы развить у себя определенные принципы и навыки.

Этика характера учит тому, что существуют основополагающие принципы эффективной жизни и что подлинного

успеха и истинного счастья можно добиться, лишь научившись следовать этим принципам.

Однако вскоре после Второй мировой войны доминирующее представление об успехе сместилось с этики характера на этику личности. Теперь успех стал рассматриваться скорее как функция социального образа личности, поведения и поступков, навыков и техник, минимизирующих трение в механизме человеческого взаимодействия. Этика личности имеет два основных направления: первое – техника межчеловеческих и общественных связей, второе – позитивная ментальная установка (ПМУ). Эта философия в определенной степени отражена в таких вдохновляющих и мудрых изречениях, как «Ваше отношение определяет ваше положение», «У улыбки больше друзей, чем у хмурости» и «Человек может достичь всего, что понял и во что поверил».

Другие направления «личностного» подхода представляют собой явную манипуляцию или даже обман. Они побуждают вас использовать специальные приемы, чтобы понравиться другим людям, или проявлять ложный интерес к увлечениям других, чтобы вытянуть из них нужную вам информацию, или же демонстрировать власть и запугивать, когда это отвечает вашим потребностям.

Порой подобная литература признает значение характера в достижении успеха, однако чаще всего рассматривает его обособленно, не отводя ему главной роли – роли катализатора. Ссылки на этику характера в этом случае являются фор-

мальными, пустыми словами, в действительности ставка делается на быстродействующие техники влияния, стратегию силы, навыки общения и позитивное мышление.

Я начал понимать, что мы с Сандрой подсознательно взяли за основу тактику, которую пытались использовать в отношении сына, именно этику личности. Более глубоко задумавшись над различием этики личности и этики характера, я понял, что хорошее поведение детей было для нас с Сандрой источником социального удовлетворения. Младший сын в этом смысле никакого удовлетворения не приносил. Наше представление о самих себе как о добрых, заботливых родителях перевешивало наше представление о собственном сыне и, возможно, оказывало на него влияние. Мы гораздо больше заботились о собственном видении проблемы и способах ее преодоления, нежели о судьбе своего ребенка.

Поговорив об этом, мы с Сандрой пришли к прискорбному выводу о том, что на наши поступки, а также на наше представление о своем ребенке сильно влияют наши собственные характеры и мотивы. Мы поняли, что двигавшие нами социальные мотивы совершенно не гармонировали с нашими глубокими внутренними ценностями и могли привести к «условной» любви к сыну и к утрате им чувства собственного достоинства. Поэтому мы решили сконцентрировать усилия на самих себе – не на поведении, а на скрытых мотивах и восприятии собственного сына. Вместо того чтобы стараться изменить его, мы попытались взглянуть на него

со стороны – отделить себя от него, ощутить его характер, индивидуальность и достоинство.

В результате глубоких раздумий, черпая силы в вере и молитвах, мы пришли к тому, что увидели в сыне самостоятельного, неповторимого человека. Мы увидели в нем бесконечные возможности, которые следовало реализовывать в соответствии с его собственным жизненным ритмом. Мы решили перестать волноваться, дать возможность его индивидуальности проявиться без нашего вмешательства. Свою естественную роль мы увидели в том, чтобы способствовать развитию индивидуальности сына, радоваться за него и ценить его. В придачу мы поработали над своими мотивами и начали создавать «внутренние источники безопасности», позволяющие добиться того, чтобы наши представления о собственной значимости не зависели от «приемлемости» поведения детей.

Стоило нам избавиться от давления прежних представлений о сыне и выработать в себе мотивы, основанные на ценностях, как мы начали испытывать новые чувства. Мы обнаружили, что теперь радуемся за сына, а не сравниваем его с другими, не оцениваем его. Уже не пытаемся воспитывать его по своему подобию или соотносить его успехи с социальными ожиданиями. Оставили попытки мягко, но целенаправленно лепить из него приемлемую социальную модель. Теперь видели в нем полноценного в своей сути, вполне жизнеспособного человека. Мы прекратили защищать его от на-

смешек окружающих.

Приученный к опеке, сын поначалу испытывал немалые трудности и говорил нам об этом. Мы выслушивали его, однако далеко не всегда реагировали на его жалобы. «Тебя не нужно защищать, – говорило наше молчаливое послание. – У тебя все в порядке».

Проходили недели и месяцы, и мало-помалу сын обрел уверенность в себе. Он начал развиваться в своем собственном ритме. Стал добиваться выдающихся по социальным стандартам успехов в учебе, общении, спорте и стремительно продвигаться вперед – значительно быстрее, чем требовал так называемый естественный процесс развития. Шли годы, сына выбирали на руководящие должности в различных студенческих организациях, он стал чемпионом штата по легкой атлетике, приносил домой только отличные отметки. Он вырос обаятельным, открытым парнем, доброжелательно относящимся ко всем окружающим.

Мы с Сандрой считаем, что впечатляющие достижения нашего сына в большей степени стали следствием его чувств по отношению к самому себе и его самовосприятия, а не просто откликом на социальные требования окружающего мира. Этот случай преподнес нам поразительный урок, весьма полезный как для воспитания других наших детей, так и применительно к иным жизненным ситуациям. Он привел нас к основанному на личном опыте осознанию принципиального различия между этикой личности и этикой характера. На-

ше убеждение хорошо выражено в словах псалма: «Ищите в сердце своем с усердием, ибо из него вытекают реки жизни».

ПЕРВИЧНОЕ И ВТОРИЧНОЕ

Переживания за сына, изучение природы восприятия и чтение литературы об успехе – все это в совокупности привело меня к открытию – вот оно! – и все вдруг встало на свои места. Внезапно прозрев, я ощутил силу влияния этики личности и ясно увидел еле уловимые, зачастую до конца не осознаваемые черты несоответствия между всем, что я считал истинным, чему меня когда-то учили в детстве и что глубоко укоренилось во мне в качестве внутренних ценностей, и той философией быстроедействия, которая царила в повседневной жизни. Я стал лучше понимать, почему на протяжении многолетней работы с людьми из самых различных сфер общества часто оказывалось, что все, чему я учил других и в эффективность чего верил сам, противоречит этой популярной теории.

Я вовсе не хочу сказать, что такие элементы этики личности, как развитие личности и обучение навыкам общения, оказанию влияния и позитивному мышлению, не приносят пользы и не являются порой абсолютно необходимыми для достижения успеха. Они действительно полезны. Однако это вторичные, а не первичные факторы. Так, используя спо-

способность человечества строить на фундаменте, заложенном предыдущими поколениями, мы оказываемся настолько поглощены собственно строительством, что забываем про основание, на котором оно происходит. К тому же, долгое время собирая урожай на поле, которое сами не засеивали, мы можем вообще забыть о необходимости сеять.

Если я пытаюсь использовать стратегию и тактику влияния на людей, чтобы заставить их делать то, что я хочу (лучше и с большим желанием работать, хорошо относиться ко мне и друг к другу), а мой собственный характер при этом далеко не безупречен, скрытен и неискренен, то я не смогу добиться долгосрочного результата. Мое двуличие породит недоверие, и все, что бы я ни делал, будет воспринято как манипуляция, не поможет даже так называемый метод добрых человеческих отношений. А если доверия нет или его недостаточно, то, независимо от красноречия и добрых намерений, нет основы для прочного успеха. Только собственные великодушие и доброта человека делают применяемые им методы эффективными.

Сосредоточившись лишь на методах достижения успеха, вы будете напоминать студента, у которого спокойная безмятежная жизнь в течение семестра сменяется лихорадочной зубрежкой перед экзаменами. Все может закончиться хорошо, и, вероятно, даже удастся получить высокие оценки. Однако, если не прилагать усилий изо дня в день, невозможно овладеть знаниями и стать по-настоящему образованным

человеком.

А вы когда-нибудь задумывались над тем, насколько такая система была бы несуразна в работе фермера? Скажем, вы забыли провести сев весной, все лето прогуляли, а осенью активно готовитесь к уборке урожая... Ферма – это натуральная система: сначала заплати, потом получи. Что посеешь, то и пожнешь – никаких исключений.

Тот же принцип должен применяться и в поведении человека, в человеческих взаимоотношениях. Ведь и они тоже являются натуральными системами, в основе которых лежит тот же закон урожая. В такой искусственной социальной системе, как школа, вы способны добиться краткосрочного успеха, если станете использовать законы, придуманные человеком, научитесь «правилам игры». В большинстве случаев, если человеческие взаимоотношения носят кратковременный характер, можно воспользоваться этикой личности для поддержания разговора и для того, чтобы произвести на собеседника благоприятное впечатление, проявив обаяние и находчивость или сделав вид, что вас заинтересовало какое-то его увлечение. Можно применить быстродействующую тактику, способную сработать в ситуациях непродолжительного общения. Однако при долгосрочных отношениях невозможно достаточно долго использовать одни лишь второстепенные факторы. В конечном счете, если личности человека недостает цельности и внутренней силы, реальная жизнь вытащит на поверхность его истинные мотивы и крат-

современный успех сменится разрушением отношений.

Многим людям, преуспевшим в овладении вторичными факторами успеха, недостает главного – положительных качеств характера. Но рано или поздно это станет очевидным. Эта нехватка обязательно проявится в долгосрочных отношениях – с сослуживцем или супругом, приятелем или ребенком-подростком, переживающим кризис личности. Самое красноречивое в человеке – его характер. Эмерсон однажды сказал: «Вы так громко кричите мне в уши, что я не слышу, что вы говорите».

Разумеется, бывает и так, что человек, обладая силой характера, не владеет навыками общения, и это, безусловно, также влияет на качество взаимоотношений. Но этот фактор все же вторичен.

В конечном счете то, что мы собой представляем, куда более красноречиво, чем то, что мы говорим или делаем. Мы все это знаем. Есть люди, которым мы абсолютно доверяем, потому что знаем их характер. Красноречивы ли они, нет ли, владеют ли они техникой эффективного общения или не владеют – мы все равно им верим и успешно работаем с ними.

Уильям Джордж Джордан однажды сказал: «Каждый индивидуум наделен чудесной силой – невидимой, неслышимой и неосознаваемой – влиять на других людей самой своей жизнью. Человек постоянно излучает свою сущность – то, каков он есть, а не то, каким он хочет казаться».

СИЛА ПАРАДИГМЫ

«Семь навыков высокоэффективных людей» включают в себя многие из фундаментальных принципов человеческой эффективности. Это основополагающие навыки, они обладают первостепенной значимостью и представляют собой систему принципов, на которых основаны счастье и успех.

Однако, прежде чем усвоить эти семь навыков, необходимо понять, каковы наши собственные «парадигмы» и как осуществляется «сдвиг парадигмы». И этика характера, и этика личности являются примерами социальных парадигм. Само слово «парадигма» пришло из греческого языка. Изначально это был научный термин, который в наше время наиболее часто используется в значении «теория», «модель», «представление», «понятие» или «система взглядов». В более общем смысле это наш способ «видеть» мир – не в смысле зрения, а в смысле восприятия, понимания, толкования.

В нашем случае простейший способ определить, что такое парадигма, заключается в том, чтобы представить ее себе в виде карты местности. Понятно, что карта местности – это не местность. Карта – просто описание определенных характеристик территории. Именно это и есть парадигма. Это теория, объяснение или же модель чего-либо.

Предположим, вам надо попасть в определенное место в центре Чикаго. В этом вам бы очень помогла карта горо-

да. Однако, допустим, у вас не та карта. Произошла ошибка, и карта Чикаго на самом деле оказалась картой Детройта. Можно представить себе, какую досаду вы испытываете, тщетно пытаясь попасть туда, куда вам нужно!

Вы можете поработать над совершенствованием своего *поведения* – прилагать больше стараний, настойчивости, действовать в два раза быстрее. Но единственным результатом усилий станет то, что вы еще быстрее окажетесь не в том месте.

Вы можете поработать над своим *отношением, установкой*, начать думать более позитивно. В нужное место вы все равно не попадете – но, возможно, это вас и не огорчит, поскольку ваша установка будет настолько позитивна, что, где бы вы ни оказались, вам везде будет хорошо.

Суть в том, что в любом случае вы заблудитесь. Эта проблема не имеет никакого отношения ни к вашему поведению, ни к вашей установке. Проблема в целом заключается в том, что карта неверна.





Вот если бы у вас в руках действительно была карта Чикаго, *тогда* настойчивость имела бы значение, и если бы на пути вы столкнулись с досадными препятствиями, *тогда* ваша

установка могла бы здорово помочь. Но первым и наиболее важным требованием является точность карты.

Каждый из нас держит в голове множество подобных карт. Их можно разделить на две категории: карты *того, что есть на самом деле*, или *действительного*, и карты *того, что должно быть*, или *ценностей*. Все, что с нами происходит в жизни, мы объясняем, ориентируясь на эти мысленные карты. Мы редко интересуемся их точностью, а обычно даже не подозреваем об их существовании. Мы просто *предполагаем*, что видим вещи такими, каковы они есть на самом деле или какими они должны быть.

Из подобных предположений проистекают наши установки и поведение. То, как мы воспринимаем определенные вещи, становится источником того, как мы думаем и как мы действуем.

Прежде чем двигаться дальше, я хочу предложить вам выполнить одно психологическое упражнение. Несколько секунд посмотрите на картинку, изображенную [здесь](#). Затем взгляните на [эту](#) картинку и подробно опишите, что вы видите.

Видите ли вы женщину? Сколько, по-вашему, ей лет? Как она выглядит? Как одета? Как вы думаете, кто она такая?

Вероятнее всего, вы опишете женщину на второй картинке как особу лет 25 – весьма привлекательную, элегантно одетую, обладательницу маленького носика и сдержанных манер. Если бы вы не были женаты, то приудалили бы за ней.

А если бы работали в модном магазине, то взяли бы ее манекенщицей.

А если я скажу вам, что вы ошибаетесь? И заявлю, что особа на картинке – пожилая женщина лет 60–70, с потухшим взглядом, огромным носом и, разумеется, ни в какие модели не годится? Это женщина, которой вы, вероятно, захотели бы помочь перейти через дорогу.

Кто же прав? Взгляните на картинку снова. Видите ли вы теперь старуху? Если нет, посмотрите еще. Видите большой крючковатый нос? Платок?

Если бы мы с вами общались лично, то смогли бы обсудить эту картинку. Вы бы описали мне, что видите вы, а я бы рассказал вам, что вижу я. И мы продолжали бы делиться мнениями до тех пор, пока не показали бы друг другу, что видит каждый из нас.

Поскольку мы не можем сделать этого, я предлагаю вам обратиться к [первому изображению](#), рассмотреть его, а затем снова вернуться ко второй картинке. Теперь видите пожилую женщину? Очень важно, чтобы, прежде чем продолжить чтение, вы ее увидели.

Впервые я столкнулся с этим упражнением много лет назад, учась в Гарвардской школе бизнеса. Преподаватель с его помощью хотел показать, что двое людей, глядя на одно и то же, могут видеть разное и при этом оба быть правы. Дело тут не в логике, а в психологии.

Преподаватель принес стопку карточек большого разме-

ра, на половине из которых было изображение молодой женщины с первой картинки, а на другой половине – пожилой женщины с картинки второй. Студентам, сидевшим в одной части аудитории, он раздал карточки с изображением молодой женщины, а тем, кто сидел в другой ее части, – карточки с изображением пожилой женщины. Он предложил внимательно рассмотреть карточки, сконцентрировавшись на изображении на десять секунд, а затем вернуть их. А после этого показал на экране картинку со следующей страницы, совмещающую в себе оба изображения, и попросил студентов описать, что они видят. Почти все, кто вначале видел карточки с изображением молодой женщины, на экране увидели именно молодую женщину. И почти все из увидевших вначале карточку с изображением пожилой женщины, ее же теперь увидели и на экране.

Затем преподаватель попросил одного студента объяснить другому, из противоположной части комнаты, что он видит. В процессе их разговора высветились проблемы коммуникации.

– Что значит «старуха»? Этой женщине не больше двадцати – двадцати двух лет!

– Да ну, брось! Ты что, шутишь? Ей лет семьдесят, а то и все восемьдесят!

– Да ты что, слепой? Это же молодая женщина. Хорошенькая. За такой можно и приударить. Она просто прелесть!

– Прелесть? Да это старая карга!

Спор не угасал, каждый был уверен в своей правоте и доказывал свою позицию. И все это происходило несмотря на то, что студенты имели весьма важное преимущество, каким мы редко обладаем в реальной жизни: они с самого начала эксперимента знали, что существует другая точка зрения. И при всем при этом лишь очень немногие попытались взглянуть на картинку глазами другого человека. После долгих препирательств один из учащихся подошел к экрану и, указав пальцем, сказал:

– Это кольцо молодой женщины!

На что другой возразил:

– Какое кольцо, это рот старухи!

Постепенно успокоившись, они стали обсуждать отдельные различия. Наконец сначала один, потом другой увидели, что на экране одновременно существуют два образа. Благодаря спокойному, терпеливому, детальному обсуждению все, кто находился в комнате, смогли взглянуть на картинку иначе. Однако стоило отвернуться и потом снова взглянуть на изображение, как почти каждый из нас немедленно видел тот образ, на который настроился за первые десять секунд знакомства с картинкой.

Я часто использую этот эксперимент в работе как с индивидуальными клиентами, так и с организациями: он позволяет сделать открытия, важные для нашей личной эффективности и эффективности взаимодействия с другими. Прежде всего он демонстрирует, насколько мощно заданность воз-

действует на восприятие, на парадигмы. Если десять секунд рассматривания картинки способны оказать такое влияние на то, каким мы видим предмет, то что говорить о силе влияния жизненного опыта! Все в жизни, что только способно влиять на нас, – семья, школа, церковь, сослуживцы, друзья, приятели и такие современные социальные парадигмы, как этика личности, – оказывает не осознаваемое нами воздействие, способствуя формированию нашей собственной системы взглядов, наших парадигм, наших карт. Кроме того, этот эксперимент показывает, что наши парадигмы – это источник наших установок и поведения. Вне их мы не можем действовать органично. Мы просто утратим свою целостность, если станем говорить и делать то, что противоречит нашим представлениям. Если вы, будучи подготовлены к тому, чтобы увидеть молодую женщину, именно ее и увидели на комбинированной картинке (так бывает в 90 % случаев), то вам, несомненно, будет трудно думать о том, чтобы помочь ей перейти через дорогу. И ваше *отношение* к этой женщине, и ваше *поведение* должны непременно согласовываться с тем, как вы ее *видите*.

Это выявляет одно из слабых мест этики личности. Попытка изменить установки и поведение окажется бесплодной, если мы не изучим основные парадигмы, из которых эти установки и поведение проистекают.

Кроме того, наш пример с картинками показывает, насколько сильно наши парадигмы влияют на характер взаи-

моотношений с людьми. Столь же ясно и объективно, как, по нашему представлению, мы видим окружающий мир, мы начинаем сознавать, что другие видят его иначе, со своей, очевидно столь же ясной и объективной, точки зрения. «То, на чем мы стоим, зависит от того, где мы сидим».

Каждый из нас склонен считать, что видит явления такими, каковы они есть в действительности, то есть что он *объективен*. Однако дело обстоит совсем не так. Мы видим мир не таким, *каков он есть*, а таким, *каковы мы сами*, – или же таким, каким мы настроены его видеть. Открывая рот, чтобы описать, что мы видим, мы в результате описываем самих себя, наши представления и парадигмы. Стоит другим разойтись с нами во мнениях, как мы немедленно приходим к выводу, что неправы именно они. Однако, как показывает эксперимент, каждый видит одно и то же по-своему, сквозь призму собственного уникального опыта.

Это вовсе не означает, что фактов не существует вообще. В нашем примере два человека, восприятие которых изначально было запрограммировано разными изображениями, вместе рассматривают комбинированную картинку. Теперь они одновременно видят одни и те же факты (сочетание черных линий и белого пространства) и оба признают их фактами. Однако интерпретация этих фактов каждым из них зависит от его изначального опыта, и все факты приобретают значение исключительно в силу их интерпретации.

Чем глубже мы осознаем, каковы наши основные парадиг-

мы, карты или представления, а также до какой степени мы находимся под влиянием собственного жизненного опыта, тем с большей ответственностью относимся к своим парадигмам, изучаем их, сопоставляем их с реальностью, прислушиваемся к мнению других, становимся восприимчивыми к чужим взглядам, вырабатывая таким образом более полное представление о реальности, а значит, и более объективную точку зрения.

СДВИГ ПАРАДИГМЫ И ЕГО СИЛА

Пожалуй, самым важным в нашем эксперименте является момент изменения, сдвига парадигмы, то, что можно назвать ощущением «Вот оно!», – когда человек наконец видит в комбинированной картинке новое изображение. Чем больше он был ограничен изначальным восприятием, тем сильнее у него проявляется это ощущение – словно внутри зажигается какая-то лампочка.

Термин *сдвиг парадигмы* ввел Томас Кун в знаменитой книге «Структура научных революций» (*The Structure of Scientific Revolutions*). Кун показывает, что почти любой значительный прорыв в области науки начинается с разрыва с традициями, старым мышлением, старыми парадигмами.

Великому древнеегипетскому астроному Птолемею⁸ Зем-

⁸ Птолемей Клавдий (ок. 90 – ок. 160) – древнегреческий ученый, разработавший математическую теорию движения планет вокруг неподвижной Земли. Жил

ля представлялась центром Вселенной, но Коперник произвел сдвиг парадигмы и тем самым вызвал огромное сопротивление и подверг себя гонениям, провозгласив центром Вселенной Солнце. С этого момента все внезапно стало истолковываться иначе, чем прежде.

Ньютонова физика была парадигмой механики и по сей день остается основой современной инженерии. Однако она оказалась недостаточно полной, исчерпывающей. Научный мир революционизировала эйнштейновская парадигма теории относительности, обладающая значительно большими возможностями предсказания и объяснения различных явлений.

До появления бактериологии очень много рожениц и новорожденных умирали, и никто не мог понять почему. Во время военных действий больше людей погибало от незначительных ран и болезней, чем от тяжелых травм и ранений. Но стоило появиться бактериологии, как эта новая парадигма, позволяющая лучше понимать, что происходит в организме, сделала возможным стремительное, потрясающее развитие медицины.

Современные Соединенные Штаты Америки есть плод сдвига парадигмы. Традиционной, существующей веками формой правления была монархия, основанная на божественном праве королей. Но вот была создана новая парадигма – народное правление, осуществляемое народом и для

народа. Так родилась конституционная демократия, высвободив невиданную энергию и талант людей и создав новый, беспрецедентный в истории человечества уровень жизни, свободы и независимости.

Сдвиг парадигмы не всегда происходит в положительном направлении. Как мы сами смогли убедиться, сдвиг от этики характера в сторону этики личности уводит нас от тех самых корней, которые питают истинный успех и истинное счастье.

Однако независимо от их направления (положительного или отрицательного) и действия (мгновенного или постепенного) сдвиги парадигм неизменно ведут нас от одного представления о мире к другому. И сдвиги эти порождают серьезные перемены. Наши парадигмы, верные или неверные, – это источник наших установок и поведения, а в конечном счете – наших взаимоотношений с окружающими.

Помню мини-сдвиг парадигмы, который я испытал как-то воскресным утром в нью-йоркском метро. Пассажиры спокойно сидели на местах – кто-то читал газету, кто-то думал о своем, кто-то, прикрыв глаза, отдыхал. Все было тихо и спокойно.

Вдруг в вагон вошел мужчина с детьми. Дети так громко кричали, так безобразничали, что атмосфера в вагоне немедленно изменилась. Мужчина опустился на сиденье рядом со мной и прикрыл глаза, явно не обращая внимания на то, что происходит вокруг. Дети орали, носились взад-

вперед, чем-то кидались, даже хватались за газеты пассажиров. Это было возмутительно. Однако мужчина, сидевший рядом со мной, ничего не предпринимал.

Я почувствовал раздражение. Трудно было поверить, что можно быть настолько бесчувственным и позволять детям хулиганить, никак на это не реагируя и делая вид, будто ничего не происходит. Нетрудно было заметить, что все пассажиры вагона испытывали такое же раздражение. Словом, в конце концов я повернулся к этому человеку и сказал, как мне казалось, необычайно спокойно и сдержанно:

– Сэр, послушайте, ваши дети доставляют беспокойство стольким людям! Не могли бы вы призвать их к порядку?

Он посмотрел на меня, словно только что очнулся от сна и не понимает, что происходит, и сказал тихо:

– Ах да, вы правы! Наверное, надо что-то сделать... Мы только что из больницы, час назад умерла их мать. У меня путаются мысли, и, наверное, дети тоже не в себе после этого.

Представляете, что я почувствовал в этот момент? Моя парадигма сдвинулась. Внезапно я увидел все в совсем ином свете и, как следствие, стал иначе думать, иначе чувствовать, иначе себя вести. Раздражения как не бывало. Теперь уже не было нужды контролировать свое отношение к этому человеку или свое поведение: сердце переполнило глубокое сочувствие. У меня непроизвольно вырвались слова сочувствия и сострадания:

– У вас только что скончалась жена? Ах, простите ради

бога! Как же это произошло? Могу ли я чем-нибудь помочь?
В один миг все изменилось.

Подобный сдвиг в мышлении происходит у многих людей, когда они сталкиваются с ситуацией, угрозы для жизни, и у них тут же меняются представления о том, что действительно важно, а что второстепенно, или когда им приходится выступать в новой для себя роли – мужа или жены, родителя или деда, начальника или руководителя.

Можно потратить недели, месяцы или даже годы, работая над этикой личности и стараясь изменить свои установки и поведение, но при этом даже близко не подойти к тем переменам, которые происходят сами собой, когда мы начинаем иначе смотреть на вещи.

Становится очевидным: чтобы произвести в жизни относительно небольшие перемены, достаточно заняться собственными установками и поведением. Если же необходимо значительное, качественное изменение, тогда придется поработать над нашими основными парадигмами.

Как говорил Торо⁹, «на тысячу обрывающих листья с дерева зла находится лишь один, рубящий его под корень». Если мы прекратим обрывать листья, работая лишь над установками и поведением, и сразу примемся за корень – те парадигмы, откуда берут начало наши установки и поведение, –

⁹ Торо Генри Дэвид (1817–1862) – американский писатель, мыслитель-трансценденталист. – *Прим. пер.*

то как раз и добьемся качественных изменений в своей жизни.

БЫТИЕ И ВИДЕНИЕ

Разумеется, сдвиг парадигмы не всегда происходит в один миг. В отличие от моего мгновенного прозрения в метро, тот сдвиг парадигмы, который произошел у нас с Сандрой в отношении сына, происходил медленно, постепенно и сложно. Подход, который мы применяли изначально, был следствием многолетнего влияния этики личности, результатом глубоко укоренившейся в нашем сознании парадигмы успешного выполнения родительской роли и критериев успеха детей. И только после того, как мы сумели изменить эти базисные парадигмы и увидели все в ином свете, у нас получилось качественно изменить самих себя и ситуацию в целом.

Чтобы по-другому *взглянуть* на сына, нам с Сандрой самим пришлось стать другими. Наша новая парадигма была создана только после того, как мы серьезно поработали над развитием собственных характеров.

Парадигмы неотделимы от характера. Для человека *быть – значит видеть*. И то, что мы видим, тесно связано с тем, *что мы собой представляем*. Мы не слишком преуспеем в изменении своего видения, если одновременно не изменим самих себя, и наоборот.

Даже тот вроде бы мгновенный опыт сдвига парадигмы,

происшедший со мной в вагоне метро, то изменение моего видения были обусловлены заложенными во мне чертами характера и ими же ограничивались. Убежден, что есть люди, которые, даже мгновенно осознав ситуацию, испытали бы лишь легкое сожаление или смутное чувство вины, однако остались бы сидеть в неловком молчании рядом с этим человеком, погруженным в свое горе. С другой стороны, я точно так же убежден, что есть и те, кто гораздо раньше, чем я, почувствовал бы, что что-то произошло, оказался куда более отзывчивым и попытался понять этого человека и помочь ему.

Парадигмы могущественны: они создают те призмы, через которые мы смотрим на мир. Сила сдвига парадигмы – это сила, присущая каждому качественному изменению, независимо от того, происходит ли этот сдвиг мгновенно или медленно и сложно.

ПАРАДИГМА, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНЦИПАХ

Этика характера основана на фундаментальной идее о том, что существуют *принципы*, управляющие человеческой эффективностью. Это естественные законы человеческого бытия, они реальны и одновременно неизменны и бесспорны, как, скажем, закон всемирного тяготения.

Существование и могущество этих принципов хорошо

проиллюстрированы в рассказе Фрэнка Коха об опыте сдвига парадигмы, опубликованном в *Proceedings* – журнале Военно-морского института:

Два военных корабля учебной эскадры уже несколько дней участвовали в маневрах в бушующем море. Я служил на головном судне и, когда стало смеркаться, заступил на вахту. Из-за тумана видимость была плохой, и капитан остался на мостике, чтобы следить за действиями команды.

Вскоре после того, как стемнело, впередсмотрящий доложил:

– Огни прямо по курсу!

– На месте или удаляются? – выкрикнул капитан.

– На месте, капитан! – ответил впередсмотрящий, и это означало, что мы можем столкнуться с другим судном.

Капитан приказал связисту:

– Передайте: «Возникла опасность столкновения, советую изменить курс на 20 градусов».

Ответ гласил: «Рекомендую вам изменить курс на 20 градусов».

Капитан велел:

– Передайте: «Я – капитан, измените курс на 20 градусов!»

– Я – матрос второго класса, – приходит ответный сигнал. – Советую изменить курс на 20 градусов.

К тому времени капитан просто впал в бешенство.

– Передавайте! – рявкнул он. – «Я – военный

корабль! Измените курс на 20 градусов!»

На это последовал ответ: «А я – маяк».

И мы изменили курс.

Сдвиг парадигмы, происшедший у капитана (и у читателей этой истории), представляет ситуацию в совершенно ином свете. Теперь мы видим реальность, которая была искажена ограниченным восприятием капитана и объективно осознавать которую для нас так же важно, как и для капитана корабля, оказавшегося в тумане.

Принципы подобны маякам. Это естественные законы, которые невозможно нарушить. Как сказал о принципах, которым посвящен его фильм «Десять заповедей», Сесил Демилль, «мы не можем нарушить закон. Мы можем лишь сами разбиться о закон».

В своей жизни и взаимоотношениях люди видят только то, что предопределено парадигмами или картами, созданными их опытом и условиями существования. Однако подобные карты – это не сама территория. Они – это «субъективная реальность», то есть всего лишь попытка описать эту территорию.

«Объективную реальность», или территорию как таковую, формируют принципы – «маяки», которые влияют на развитие и благополучие человека и представляют собой естественные законы, органично вплетенные в ткань каждого цивилизованного общества на любом этапе его истории и лежащие в основе любой прочной и процветающей семьи или ор-

ганизации. Степень точности, с которой наши умозрительные карты описывают территорию, никак не влияет на само ее существование.

Реальность подобных принципов, или естественных законов, очевидна каждому, кто способен глубоко мыслить и изучать цикличность исторического развития. Эти принципы постоянно возникают в поле зрения, и то, насколько члены общества понимают их и насколько способны их принять, либо обеспечивает этому обществу выживание и стабильность, либо ведет к распаду и краху.

Принципы, о которых я веду речь, – это не эзотерические, мистические или даже религиозные идеи. Ни один из принципов, о которых я говорю в этой книге, не уникален для какого-либо вероисповедания или религии, в том числе моей собственной. Эти принципы свойственны чуть ли не каждой из крупнейших религий, равно как и большинству основополагающих философских и этических систем. Это – истины, не требующие доказательств, что немедленно подтвердит каждый из вас. Можно сказать, что эти принципы, или естественные законы, это часть человека, его сознания, его совести. Пожалуй, эти принципы характерны для всех людей, независимо от отношения к ним и условий жизни, пусть даже их могут заглушать и ослаблять тяготы существования и личное неприятие.

Я имею в виду, скажем, такой принцип, как *справедливость*, из которого проистекают все наши представления

о равенстве и правосудии. Я бы сказал, что детям присуще врожденное чувство справедливости, даже несмотря на весь негативный опыт. Существует огромное разнообразие толкований справедливости и способов ее достижения, однако в самой идее справедливости не усомнится никто.

Следующий пример – такие принципы, как *цельность* и *искренность*. Они создают основу доверия, без которого невозможно сотрудничество и долгосрочное развитие личности и межличностных отношений.

Еще один принцип – *человеческое достоинство*. Эта ценность легла в основу Декларации независимости США: «Мы исходим из той очевидной истины, что все люди созданы равными и наделены их Творцом определенными неотъемлемыми правами, к числу которых относятся право на жизнь, свободу и стремление к счастью».

Следующий принцип – это *служение*, или идея о необходимости вклада в общее дело. Далее идут *качество* и *совершенство*.

Есть еще принцип *потенциала* – идея о том, что мы находимся в начальной стадии развития и можем расти и совершенствоваться, все шире и шире реализуя свой потенциал и способности. С ним связан принцип *роста* – это процесс высвобождения потенциала и сильных сторон, непременно требующий таких принципов, как *терпение*, *воспитание* и *моральная поддержка*.

Принципы – это не *конкретные действия*. Практическая

деятельность или реакция всегда индивидуальны. То, что эффективно в одном случае, совсем не обязательно работает в другом (это с готовностью подтвердят родители, пытавшиеся воспитывать второго ребенка так же, как первого). Наши поступки зависят от конкретной ситуации, принципы же – это глубинные, основополагающие истины, они универсальны. Их можно применять к отдельным людям, к семье, к любым частным или общественным организациям. Преобразуясь в навыки, эти истины помогают людям расширять спектр практических действий в разных ситуациях.

Принципы – это не *ценности*. У шайки воров могут быть свои ценности, однако они идут вразрез с фундаментальными принципами, о которых мы толкуем. Принципы – это территория, ценности – это карты. Если мы ценим настоящие принципы, то приходим к истине – к пониманию самой сути явлений.

Принципы – это рекомендации в отношении поведения, которые зарекомендовали свою устойчивую и постоянную ценность. Они фундаментальны. Они практически неоспоримы, потому что очевидны. И самый легкий способ понять их очевидность – это просто-напросто представить себе всю абсурдность попытки жить эффективно наперекор им. Сомневаюсь, чтобы кто-нибудь всерьез счел надежной основой длительного счастья и успеха несправедливость, обман, низость, посредственность или вырождение. Хотя люди могут спорить об определениях, способах реализации и вообще

выполнимости этих принципов, я думаю, что в глубине души все знают и убеждены в том, что эти принципы существуют.

Чем теснее наши карты или парадигмы связаны с этими естественными законами, тем более они точны и функциональны. Точность карты гораздо сильнее повлияет на нашу личную и межличностную эффективность, чем любые усилия, направленные на изменение установок и поведения.

ПРИНЦИПЫ РОСТА И ИЗМЕНЕНИЯ

Привлекательность этики личности, ее соблазнительность для многих в том, что она предлагает способ легко и быстро достичь высокого уровня жизни, личной эффективности и разносторонних, глубоких взаимоотношений с другими людьми – и все это минуя естественный процесс труда и развития.

Это символ, лишенный содержания, инструкция «Как быстро разбогатеть», обещающая получение миллионов без всяких усилий. Может даже показаться, что она вполне эффективна, однако она не делает человека лучше.

Этика личности иллюзорна и обманчива. А попытка достичь высоких результатов ее экспресс-методами окажется столь же успешной, как и ваши старания добраться до нужной точки в Чикаго, пользуясь картой Детройта.

Прочитируем Эриха Фромма¹⁰, сумевшего разглядеть причины и следствия применения этики личности:

Сегодня мы имеем дело с индивидуумом, ведущим себя подобно автомату, который не знает и не понимает самого себя. Знает он лишь того человека, которого ожидают в нем видеть, – человека, который язык общения заменил бессмысленным лепетом, живой смех – синтетической улыбкой, чья истинная боль сменилась чувством тупого отчаяния. Об этом человеке можно сказать две вещи. Первое – он страдает от утраты непосредственности и индивидуальности, и это может оказаться неизлечимой болезнью. Второе – он мало чем отличается от нас самих и от миллионов тех, кто ходит по этой земле.

Жизнь каждого человека проходит через ряд стадий роста и развития. Ребенок учится переворачиваться на животик, садиться, ползать, затем ходить и бегать. Каждый шаг важен и требует времени, и ни один нельзя пропустить.

Это относится ко всем жизненным фазам, ко всем областям развития, будь то обучение игре на фортепиано или эффективному общению с коллегами. Это верно как в отношении отдельной личности, так и в отношении семьи и целой организации.

Нам известен этот принцип *процесса*, и мы принимаем его как факт для мира физических явлений. Гораздо труднее

¹⁰ Фромм Эрих (1900–1980) – американский психолог и социолог. – Прим. пер.

применить его к эмоциональной сфере, взаимоотношениям или характеру человека. Но даже если мы сможем понять его, то еще труднее окажется принять его и жить в соответствии с этим пониманием. Вот почему иногда мы ищем короткие пути и надеемся получить желаемый результат, перескочив через несколько жизненно важных ступенек и сэкономив время и силы.

Однако что же получается, когда мы пытаемся ускорить естественный процесс роста и развития? Представьте, что вы, весьма посредственно играя в теннис, решили поразить окружающих, сразившись с мастерами. К чему это приведет? Разве одно только позитивное мышление позволит вам эффективно противостоять профессионалу?

Что будет, если вы сможете убедить друзей, что играете на фортепиано на уровне концертирующего исполнителя, хотя в действительности вы только начали учиться?

Ответ очевиден. Естественный процесс развития просто невозможно нарушать, игнорировать или сокращать. Это противоречит природе, и попытка найти короткую дорогу к успеху приведет лишь к разочарованию.

Если мои успехи в какой-то сфере деятельности соответствуют уровню два по десятибалльной шкале и я хочу достичь уровня пять, сначала я должен добраться до уровня три. «Путешествие в тысячу миль начинается с первого шага», и зараз можно сделать только один шаг.

Если вы не расскажете учителю, на каком уровне находи-

теть (задавая вопросы или признаваясь в незнании), то никогда не сможете вырасти. Долго притворяться нельзя, ведь все непременно откроется. Признать собственную необразованность – это часто первый шаг к образованию. Торо говорил: «Как можем мы помнить о своей необразованности, сознание которой так необходимо для нашего роста, если постоянно используем свои знания?»

В связи с этим мне вспоминается один случай. Две девушки, дочери моего друга, пришли ко мне в слезах, жалуясь, что отец с ними слишком строг и совсем их не понимает. Они не решались быть откровенными, опасаясь последствий. Но в то же время им была очень нужна любовь родителей, их понимание и советы.

Я поговорил с их отцом и выяснил, что умом он понимает проблему. Однако, согласившись, что иногда не может совладать со своим характером, он отказался признать свою ответственность за происходящее и честно сказать, что уровень его эмоционального развития недостаточно высок. Гордость не позволяла ему сделать первый шаг и изменить ситуацию.

Чтобы отношения с женой, мужем, детьми, друзьями или коллегами были гармоничными, мы должны учиться слушать. А это требует от нас эмоциональных усилий. Слушать – это значит быть терпеливым, открытым, иметь желание понять, то есть обладать чертами высокоразвитой личности. Гораздо проще, находясь на низком уровне эмоцио-

нального развития, давать при этом советы высокого уровня. В случае с теннисом или фортепиано уровень развития сразу становится явным, так как тут притворяться невозможно. Однако в сфере характера и эмоционального развития не все так очевидно. Мы можем прикидываться и рисоваться перед малознакомым человеком или коллегой. Мы можем притвориться. И какое-то время у нас, возможно, что-то будет получаться – по крайней мере на публике. Возможно, мы даже обманем самих себя. И тем не менее я уверен, что большинство из нас прекрасно знают, что представляют собой на самом деле; и я думаю, что многим из тех, с кем мы живем и работаем, это тоже известно.

Я часто наблюдал, во что выливаются попытки ускорить естественный процесс роста в сфере бизнеса, когда руководство пыталось «купить» новую корпоративную культуру и повысить производительность, качество, настроение сотрудников и уровень обслуживания клиентов с помощью зажигательных речей, тренингов приветливости и постороннего вмешательства или же посредством слияний и поглощений – дружественных и нет. Эти руководители не обращают внимания на то, что подобные манипуляции порождают атмосферу недоверия. Если их методы не срабатывают, они ищут другие приемы из арсенала этики личности, которые также будут игнорировать естественные принципы и процессы, составляющие основу культуры высокого доверия.

Помню, я и сам много лет назад нарушил этот принцип. Придя домой, когда там отмечался третий день рождения моей маленькой дочки, я увидел, как она забилась в угол гостиной, прижав к себе все подаренные игрушки, и не позволяла другим детям с ними играть. Первым делом я заметил, что свидетелями проявления эгоизма малышки стали несколько родителей. Я был вдвойне смущен, потому что как раз читал в университете курс, посвященный взаимоотношениям. И я понимал (или по крайней мере чувствовал), чего ждут от меня эти родители.

Атмосфера была накалена: дети окружили мою маленькую дочь, тянули к ней руки и просили поиграть с игрушками, которые сами только что подарили, а моя дочь решительно им в этом отказывала. Я сказал себе: «Разумеется, я должен научить дочь делиться с другими! Умение делиться – одно из самых главных наших достоинств!»

Для начала я попробовал просто попросить ее:

– Солнышко, пожалуйста, поделись со своими друзьями игрушками, которые они тебе подарили.

– Нет! – упрямо ответила она.

Тогда я попытался воззвать к ее здравому смыслу:

– Солнышко, если ты научишься делиться своими игрушками с ребятами, которые пришли к тебе в гости, то и они поделятся с тобой игрушками, когда ты придешь к ним!

И снова дочка без лишних раздумий отрезала:

– Нет!

Я пришел в замешательство, ведь всем было очевидно, что я никак не мог повлиять на дочь. Я избрал третий метод – подкуп и очень тихо сказал:

– Солнышко, если ты поделишься с ними, я дам тебе кое-что вкусненькое. Жевательную резинку.

– Я не хочу жвачку! – закричала она.

Я начал впадать в отчаяние и для четвертой попытки выбрал угрозы и запугивание:

– Если не поделишься, тебе здорово попадет!

– Ну и что! – выкрикнула она. – Это мои игрушки! Я не должна ни с кем делиться!

В итоге мне пришлось применить силу. Я просто отобрал у нее часть игрушек и раздал детям:

– Берите, ребята, играйте!

Возможно, дочке нужно было получить опыт обладания этими игрушками, прежде чем отдать их другим. (В самом деле, как можно отдать то, чем не владеешь?) Ей требовалось, чтобы я, ее отец, проявил большую эмоциональную зрелость и дал ей возможность получить этот опыт.

Однако в тот момент для меня большее значение имело мнение других родителей, а не рост и развитие моего ребенка и наших с ним взаимоотношений. Я просто изначально был уверен в собственной правоте: она должна была поделиться, а значит, была не права, не делая этого.

Возможно, уровень моих ожиданий по отношению к малолетней дочери был слишком высоким просто потому, что

я сам находился внизу своей собственной шкалы. Я оказался не способен или не пожелал проявить *терпение и понимание* и ждал от нее, что она отдаст свои *вещи*. В попытке компенсировать недостаток влияния я *воспользовался силой* своего отцовского положения и авторитета и принудил дочь сделать то, чего я от нее хотел.

Но применение силы оборачивается слабостью. Слабость использующего силу в том, что растет его зависимость от внешних факторов. Становится слабее и тот, кто вынужден подчиниться, ведь подчинение сковывает рост, независимость мышления и внутреннюю дисциплину. В конечном счете ослабевают взаимоотношения. Сотрудничество уступает место страху, и оба – применяющий силу и вынужденный подчиниться – становятся более эгоистичными и агрессивными.

Но что же происходит, когда источник этой силы (огромный рост или физическая мощь, позиция, авторитет, официальный документ, высокое положение, внешность или прежние достижения) ослабевает или вовсе исчезает?

Будь я более зрелым, мог бы положиться на свою внутреннюю силу – понимание роста и необходимости делиться, способность любить и воспитывать – и позволил бы дочери самой сделать выбор: делиться или нет. Возможно, после попытки урезонить ее я мог бы переключить внимание детей на какую-то интересную игру, уменьшив таким образом эмоциональное давление на своего ребенка. Теперь я уже знаю:

как только дети обретают чувство собственности, они делятся своими игрушками совершенно естественно, свободно и спонтанно.

Мой опыт говорит мне, что учить нужно не всегда. Когда отношения натянуты и атмосфера накалена, попытка учить часто воспринимается как осуждение и неприятие. Когда же отношения хорошие, по-моему, гораздо полезнее поговорить с ребенком наедине и спокойно обсудить то, что считаешь важным и чему хочешь его научить. Наверное, чтобы поступить именно так, требовалась более высокая эмоциональная зрелость, а не мой тогдашний уровень терпения и самоконтроля.

Возможно, чувство собственности должно приходиться раньше, чем потребность делиться. Многие из тех, кто отказывается отдавать в семье и браке, делиться со своими близкими или же кто отдает механически, вероятно, просто не знают, что такое обладание, поскольку никогда не знали, что такое принадлежать самому себе, ощущать собственную индивидуальность и ценность. Если мы хотим по-настоящему помочь своим детям, необходимо набраться терпения, позволив им испытать чувство обладания, и мудрости, чтобы развить у них дар отдавать, обучая их этому на собственном примере.

ПРОБЛЕМА В ТОМ, ЧТО МЫ СЧИТАЕМ ПРОБЛЕМОЙ

Никого не оставляет равнодушным успех, которого добиваются отдельные люди, семьи или целые организации, опирающиеся на твердые принципы. Всех восхищают сила и зрелость таких людей, единство и сплоченность таких семей, гибкость и синергетическая культура таких организаций.

Люди тут же задают вопрос, диктуемый их основной парадигмой: «Как вам это удастся? Научите меня своей методике!» На самом деле их слова означают: «Дайте мне рецепт, следуя которому я смогу быстро решить свою собственную проблему!»

И найдется учитель, который даст им то, о чем они просят. Освоенные ими навыки и техники могут казаться вполне эффективными в краткосрочной перспективе. «Социальный аспирин» и «социальный пластырь», возможно, даже помогут снять остроту нескольких проблем или хотя бы замаскировать их.

Однако причина проблем останется, а со временем появятся и новые болезненные симптомы. Чем активнее люди ищут быстрые решения и чем сильнее концентрируются на внешних проявлениях проблемы, тем в большей степени сам этот подход усугубляет хроническое болезненное состо-

ание. Проблема в том, что мы считаем проблемой.

Перечитайте описания проблем из начала этой главы и посмотрите, как на мышление авторов этих описаний влияет этика личности.

Я прошел множество курсов по эффективному руководству персоналом. Я хочу, чтобы подчиненные работали с высокой отдачей, и изо всех сил стараюсь вести себя дружелюбно и правильно с ними обращаться. Однако с их стороны я не чувствую никакой лояльности. Мне кажется, если я заболею и останусь дома на день, они попросту будут бить баклуши. Почему мне не удается научить их быть самостоятельными и ответственными? Или, может, стоит подыскать других сотрудников, которые обладают этими качествами?

Этика личности подсказывает, что можно было бы предпринять решительные действия: расшевелить это болото, устроить показательный разнос, чтобы подчиненные опомнились и начали ценить то, что имеют. Или организовать мотивирующий тренинг, который бы заставил их трудиться с большей отдачей. Или найти новых сотрудников, которые будут лучше работать.

Но разве при таком откровенно нелояльном моем поведении подчиненные не стали бы задавать себе вполне естественный вопрос: забочусь ли я об их интересах? Не почув-

ствовавали бы, что я обращаюсь с ними как с неодушевленными механизмами? Насколько верны были бы их ощущения?

Если вдуматься, разве не именно такими я их и вижу? Может быть, проблема отчасти кроется в моем собственном отношении к подчиненным?

Мне нужно сделать так много, а времени всегда в обрез. Я вечно спешу и постоянно ощущаю напряженность. Каждый день. Семь дней в неделю. Я посещал семинары по управлению временем и перепробовал с полдюжины систем планирования. Кое в чем они мне помогли, но все же я не могу сказать, что живу счастливо, плодотворно и спокойно, как мне бы хотелось.

Этика личности подсказывает, что должны найтись система планирования или семинар, способные помочь мне более эффективно распределять время.

Но что, если рост производительности не решит моих проблем? Новое умение успевать больше дел за меньший промежуток времени избавит меня от беспокойства или только обострит мою реакцию на то, что моей собственной жизнью, похоже, управляют окружающие и обстоятельства?

А нет ли здесь чего-то еще более важного и глубокого – некой парадигмы внутри меня самого, которая и диктует то, как я воспринимаю свое время, свою жизнь и свой собствен-

ный характер?

Наш брак перестал приносить радость. Не могу сказать, что мы скандалим; просто больше не любим друг друга. Мы обращались к специалисту, перепробовали разные рецепты, но, наверное, уже не способны оживить прежние чувства.

Этика личности подсказывает, что должна существовать какая-то новая книга или семинар, на котором, обсудив свои чувства вместе с другими участниками, жена научится лучше меня понимать. Или все это бесполезно и только новые отношения позволят мне обрести ту любовь, к которой я стремлюсь?

А может быть, дело вовсе не в моей супруге? Что, если я сам способствую развитию ее недостатков и сам ставлю свою жизнь в зависимость от ее ко мне отношения? А вдруг проблему порождает парадигма моих собственных представлений о любви и браке?

Теперь вы видите, насколько сильно парадигмы этики личности влияют на то, как мы воспринимаем проблемы и какими способами пытаемся их решать?

Сегодня многие утрачивают иллюзии в отношении пустых обещаний этики личности. В поездках по стране, работая с организациями, я обнаружил, что стратегически мыслящие руководители потеряли интерес к мотивирующим психологам и ораторам, которым нечего предложить, кроме развлекательных историй вперемежку с банальностями.

Серьезным людям нужна суть; им нужен процесс. Им нужно нечто большее, чем средства первой помощи – «социальный аспирин» и «социальный пластырь». Они хотят решать глубокие хронические проблемы и концентрироваться на принципах, дающих долгосрочные результаты.

НОВЫЙ УРОВЕНЬ МЫШЛЕНИЯ

Альберт Эйнштейн заметил: «Важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы находились, когда их создавали».

Когда мы, посмотрев по сторонам и заглянув глубоко в себя, видим проблемы, созданные за время нашего существования под знаком этики личности, мы начинаем осознавать, что эти глубокие, фундаментальные проблемы невозможно решить на том поверхностном уровне, на котором они возникли.

Чтобы решить их, нам необходим новый, более глубокий уровень мышления – парадигма на основе принципов, определяющих территорию эффективного человеческого бытия и взаимодействия с другими людьми.

Именно этому новому уровню мышления посвящена книга «Семь навыков высокоэффективных людей». Это основанный на принципах, базирующийся на человеческом характере подход к личной и межличностной эффективности.

Это подход «изнутри наружу».

«Изнутри наружу» означает, что начинать надо с самого себя. Более того, начинать надо с самой потайной части себя: со своих парадигм, характера и мотивов.

В чем заключается этот подход? *Хотите* иметь счастливый брак – *будьте* человеком, излучающим позитивную энергию и избегающим негативной, а не усиливающим ее. *Хотите* иметь хорошие, дружеские отношения со своим ребенком-подростком – *будьте* более понимающим, сочувствующим, последовательным, любящим родителем. *Хотите* иметь больше свободы, больше полномочий в своей работе – *будьте* более ответственным и полезным работником, готовым помочь другим. *Хотите*, чтобы вам верили, – *будьте* достойны доверия. Если вам нужна вторичная значимость – признание ваших талантов, сначала сосредоточьтесь на первичном – характере.

Подход «изнутри наружу» говорит, что победе в сфере взаимодействий предшествует победа личная, что способности давать и выполнять данные другим обещания предшествует способность давать и выполнять обещания, данные самому себе. Этот подход говорит о том, что нелепо ставить личность выше характера, пытаться улучшить отношения с другими, не улучшив самого себя.

«Изнутри наружу» – это продолжительный процесс обновления, основанный на естественных законах, управляющих ростом и развитием человека. Это восходящая спираль

роста, ведущая к более высоким формам – ответственной независимости и эффективной взаимозависимости.

Я имел возможность работать со множеством людей – удивительных, талантливых людей, которые всей душой стремятся к счастью и успеху, людей ищущих, людей поразительных. Я работал с бизнесменами, со студентами, с церковными и светскими организациями, с семьями и супружескими парами. И ни разу, несмотря на весь мой опыт, я не видел, чтобы решение серьезной проблемы, счастье или длительный успех приходили «снаружи внутрь».

Зато я видел жертв влияния парадигмы «снаружи внутрь» – несчастных людей, ощущающих собственную беспомощность и зацикленных на слабостях окружающих и на внешних обстоятельствах, в которых они видели причину своих бед. Я видел несчастливые браки, в которых каждый из супругов ждал, что изменится другой, перечислял его «грехи» и пытался его переделать. Я был свидетелем диспутов по вопросу повышения эффективности труда, на которых уйма времени и энергии тратилась на попытки разработать законы, которые заставили бы людей вести себя так, словно основа для развития доверия уже существует.

Нашей семье довелось жить в трех самых горячих точках планеты – Южной Африке, Израиле и Ирландии, и я считаю, что источником нескончаемых проблем в каждом из этих мест является преобладание социальной парадигмы «снаружи внутрь». Каждая группа, вовлеченная в конфликт, убеж-

дена, что проблема заключается в другой стороне и будет решена, если «они» (другая сторона) «изменятся» или вовсе «исчезнут».

Для большинства людей сдвиг парадигмы «снаружи внутрь», замена ее подходом «изнутри наружу» представляет огромную сложность. Это объясняется главным образом сильным влиянием условностей и социальной парадигмы этики личности.

Однако, проанализировав собственный опыт – как личный, так и почерпнутый в процессе работы с тысячами разных людей, – а также внимательно изучив причины успеха отдельных исторических личностей и обществ, я убедился: многие принципы, воплощенные в «Семи навыках», уже существуют глубоко внутри нас, в нашем сознании и здравом смысле. Чтобы распознать их и развить, чтобы применить их для удовлетворения наших важнейших потребностей, мы должны мыслить по-иному, сдвинуть свои парадигмы на новый, более глубокий уровень – «изнутри наружу».

Я убежден, что если мы искренне будем стараться понять эти принципы и применять их в своей жизни, то сумеем открыть для себя истину, заключенную в словах Т. С. Элиота:

Мы не должны останавливаться в своих поисках. И в конце их мы прибудем в то же место, с которого начали, и увидим его словно впервые.



Семь навыков: Общее представление

Наша суть отражается в наших повторяющихся действиях. Отсюда следует, что совершенство есть не действие, а привычка.
Аристотель

В основе характера лежат привычки. «Посеешь мысль – пожнешь поступок; посеешь поступок – пожнешь привычку; посеешь привычку – пожнешь характер; посеешь характер – пожнешь судьбу», – гласит афоризм.

Привычки – важная часть жизни. Это устойчивые и часто неосознанные шаблоны поведения, постоянно, день за днем отражающие наш характер и обуславливающие нашу эффективность... или неэффективность.

Великий просветитель Хорейс Манн¹¹ говорил: «Привычки подобны канату. Мы плетем и плетем его изо дня в день, и вскоре его уже невозможно разорвать». Лично я не могу согласиться с последней частью этого высказывания. Я убежден, что разорвать этот канат можно. Привычки можно приобретать, но от них можно и избавляться. Но я знаю также, что это невозможно сделать быстро. Это длительный процесс, требующий гигантской сознательности.

Те из нас, кто следил за полетом «Аполлона-11», были по-

¹¹ Манн Хорейс (1796–1859) – американский реформатор в области просвещения. – *Прим. пер.*

трясены, увидев, как первые люди высадились на Луну, а потом вернулись на Землю. Слова «фантастично» и «невероятно» не могли передать атмосферу тех насыщенных событиями дней. Но, чтобы попасть на Луну, космонавтам пришлось преодолеть огромную силу земного притяжения. Первые несколько минут, первые несколько миль космического полета потребовали больше энергии, чем все последующие дни путешествия длиной в полмиллиона миль.

Привычки тоже обладают огромной силой притяжения – гораздо большей, чем многие могут себе представить. Для отказа от таких противоречащих основным принципам человеческой эффективности привычек, как прокрастинация, нетерпеливость, критиканство и эгоизм, нужно больше, чем легкое волевое усилие и пара мелких изменений в жизни. «Отрыв от поверхности Земли» требует огромных усилий, но, как только мы преодолеем силу притяжения, наша свобода получит новый аспект.

Как и любая другая сила природы, гравитация может нам помогать и мешать. «Сила притяжения» некоторых привычек может не давать нам двигаться в выбранном направлении. В то же время именно сила гравитации лежит в основе нашего мира: она удерживает планеты на орбитах и сохраняет порядок во Вселенной. Это могущественная сила, и при правильном подходе мы сможем сделать свои привычки основой гармонии и порядка в жизни, необходимых для достижения эффективности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАВЫКА

Исходя из целей нашей книги, определим навык как пересечение понятий *знание, умение и желание*.

Знание – это теоретическая парадигма, определяющая, *что делать и зачем*. Умение дает представление о том, *как делать*. А желание – это мотивация: *хочу делать*. Для развития любого навыка необходимы все три компонента.

Я могу быть неэффективным во взаимодействии с сослуживцами, женой и детьми, поскольку постоянно говорю им о своей точке зрения и никогда не выслушиваю их мнение. Если я не овладею принципами человеческого взаимодействия, то, возможно, даже и не *узнаю*, что нужно слушать других.

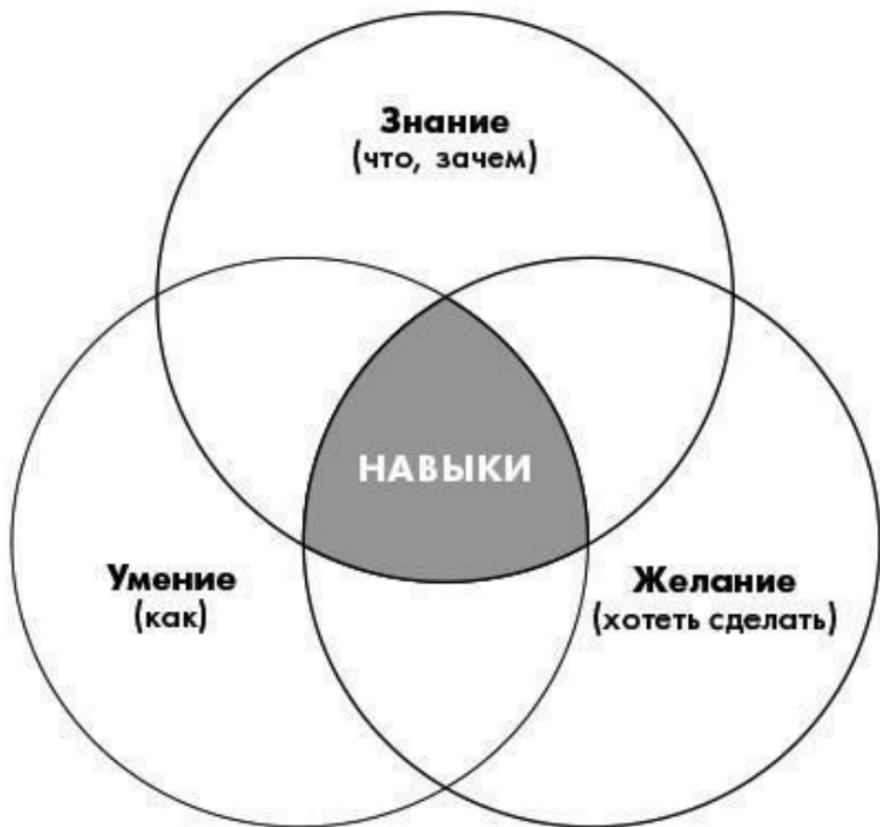
Даже если мне известно, что для эффективного взаимодействия мне просто необходимо слушать, что люди говорят, вполне может оказаться, что я этого не умею, не знаю, *как* внимательно слушать другого человека.

Однако признания необходимости слушать и умения это делать еще недостаточно. Пока я не *захочу* слушать, пока у меня не появится желания это делать, знание и умение не станут навыком. Создание навыка требует работы во всех трех направлениях.

Изменение бытия/видения – восходящий процесс: бытие

изменяет видение, которое, в свою очередь, изменяет бытие, и т. д. по мере нашего продвижения по восходящей спирали роста. Работая над знанием, умением и желанием и порывая со старыми парадигмами, которые, возможно, долгие годы казались нам источником безопасности, мы можем выйти на новый уровень личной и межличностной эффективности.

Иногда этот процесс бывает болезненным. Это изменение должно быть мотивировано высшей целью, готовностью подчинить то, к чему вы стремитесь сейчас, тому, что вы хотите получить в долгосрочной перспективе. Но этот процесс ведет к счастью – «цели и форме нашего существования». Счастье хотя бы отчасти можно определить как результат желания и способности жертвовать тем, к чему мы стремимся *сейчас*, во имя того, что хотим получить в *конечном счете*.

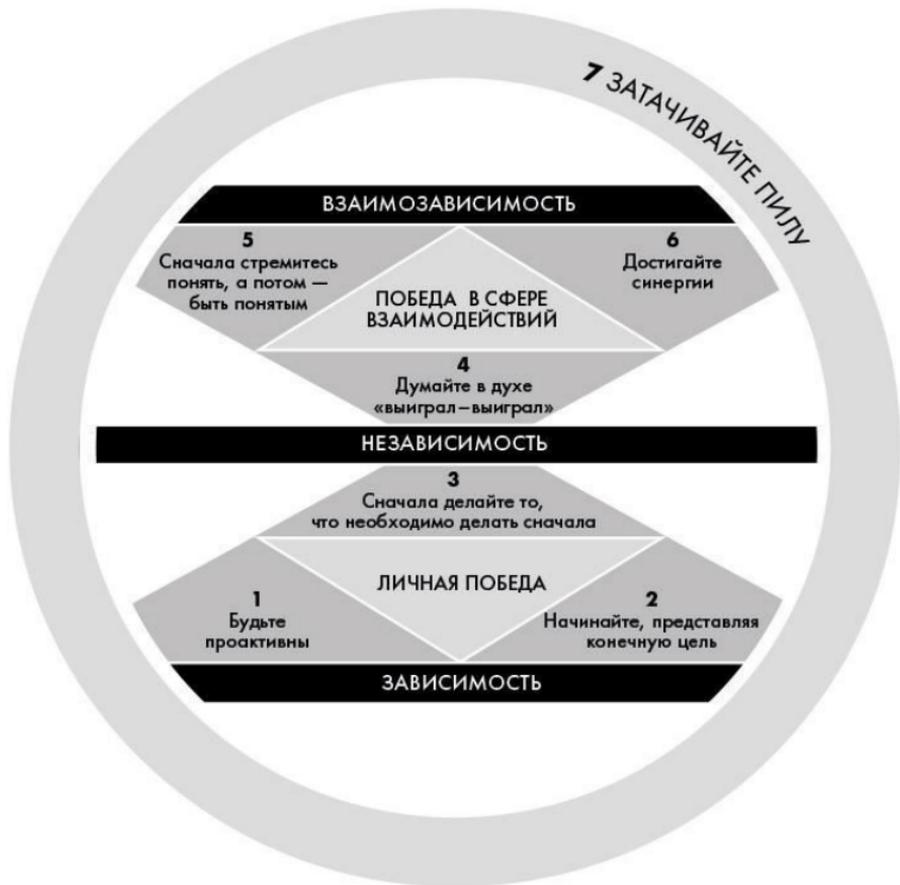


ЭФФЕКТИВНЫЕ НАВЫКИ

Усвоенные принципы и модели поведения

МОДЕЛЬ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Семь навыков – это не набор отдельных психологических приемов или формул. Находясь в гармонии с естественными законами развития, эта методика предлагает последовательный и в высшей степени комплексный подход к развитию личной и межличностной эффективности. Она помогает нам двигаться вперед по оси зрелости от *зависимости* к *независимости* и *взаимозависимости*.



ПАРАДИГМА СЕМИ НАВЫКОВ

Каждый из нас начинает жизнь младенцем, полностью зависимым от окружающих. Нас направляют, воспитывают и опекают близкие. Без их заботы мы прожили бы всего несколько часов, от силы пару дней.

Идут месяцы, годы, мы становимся все более и более независимыми – с физической, интеллектуальной, эмоциональной и финансовой точек зрения – и вот наконец начинаем сами заботиться о себе, сами управляем своими поступками и полагаемся на самих себя.

Становясь старше и набираясь зрелости, мы все более отчетливо сознаем, что в мире все *взаимозависимо*, что природой и обществом управляет некая экосистема. Затем мы обнаруживаем, что никакие наши достижения невозможны без взаимодействия с окружающими, а значит, человеческой жизни также присуща взаимозависимость.

Младенец становится взрослым в соответствии с законами природы. И это превращение имеет много аспектов. Скажем, полная физическая зрелость вовсе не обязательно наступает одновременно с эмоциональной и умственной. С другой стороны, физическая зависимость вовсе не означает, что личность является недостаточно зрелой и в умственном или эмоциональном отношении.

Зависимость с точки зрения модели роста эффективности выражается *ты-парадигмой*: *ты* обо мне заботишься; *ты* добиваешься чего-то ради меня; *ты* не справился; в неудаче я обвиняю *тебя*.

Независимость выражена *я-парадигмой*: я могу это сделать; я несу ответственность; я полагаюсь на самого себя; я могу выбирать.

Взаимозависимость выражается *мы-парадигмой*: *мы* мо-

жем это сделать; *мы* способны взаимодействовать; *мы* в силах, объединив свои способности и возможности, создать вместе что-то более значительное.

Зависимым людям необходима помощь других, чтобы получить то, что им нужно. Независимые могут получить все, что им нужно, благодаря собственным усилиям. Взаимозависимые люди объединяют свои усилия с усилиями других людей, чтобы достичь наибольшего результата.

Если я зависим в физическом смысле – парализован или имею какой-то физический недостаток, – я нуждаюсь в твоей помощи. Если я зависим в эмоциональном плане, мое чувство собственного достоинства и уверенности в себе зависит от твоего мнения обо мне. И если я тебе не нравлюсь, это доставляет мне страдания. Если же я зависим в интеллектуальном смысле, я рассчитываю на то, что ты будешь думать за меня, найдешь решение всех моих проблем.

Если я независим в физическом отношении, я прекрасно могу все делать сам. Если я обладаю интеллектуальной независимостью, я могу мыслить самостоятельно, мне доступны различные уровни абстрактного мышления. Я умею мыслить творчески и аналитически, а также четко формулировать и излагать свои мысли. Если я независим в эмоциональном отношении, то все мои утверждения и поступки порождены моей внутренней уверенностью. Я сам управляю своими действиями. Мое чувство собственного достоинства не зависит от того, хорошо или плохо ко мне отно-

сятя, от того, как обращаются со мной окружающие.

Нетрудно заметить, что независимость требует большей зрелости, чем зависимость. Независимость – это наше важнейшее достижение по отношению к самим себе. Однако независимость – не предел совершенства.

Современная социальная парадигма возводит независимость на пьедестал. Достижение независимости становится целью многих общественных движений и отдельных личностей. В большинстве книг по самосовершенствованию независимость определяется как высшая ступень развития личности, в то время как коммуникации, работе в команде и взаимодействию отводится менее значительная роль. В большой степени сегодняшнее всеобщее стремление к независимости является реакцией на зависимость – на то, что нами управляют другие люди, они определяют нашу жизнь, используют нас и манипулируют нами.

Недопонимание концепции взаимозависимости приводит к тому, что это слово у многих ассоциируется с зависимостью. Вот почему мы видим людей, которые зачастую из чистого эгоизма разрушают свой брак, бросают детей, не желают брать на себя никакой социальной ответственности – и все это во имя независимости.

Реакция людей, выражающаяся в «срывании оков», «высвобождении», «самоутверждении» и стремлении «поступить по-своему», часто скрывает их глубокую зависимость, от которой они не в состоянии избавиться, потому что она

скорее внутренняя, чем внешняя. Эта зависимость проявляется, например, когда мы позволяем чужим недостаткам портить нам жизнь, чувствуем себя жертвой других людей или неподвластных нам событий.

Конечно, иногда бывает необходимо изменить внешние обстоятельства. Однако проблема зависимости – это вопрос зрелости личности, и он мало связан с внешними обстоятельствами. Даже при благоприятных жизненных условиях незрелость и зависимость часто сохраняются.

Истинная независимость характера побуждает нас действовать самостоятельно. Она освобождает нас от зависимости от обстоятельств и окружающих, давая ощущение свободы и повышая самооценку. Однако она не является конечной целью эффективной жизни.

Для взаимозависимого существования мало одной только независимости мышления. Независимые люди, недостаточно зрелые для того, чтобы думать и действовать взаимозависимо, могут хорошо работать сами по себе, но никогда не станут успешными лидерами или членами команды. Они не руководствуются парадигмой взаимозависимости, которая необходима для счастья в браке и семье или достижения успеха в организации.

Жизнь по своей сути в высшей степени взаимозависима. Пытаться достичь максимальной эффективности с помощью независимости – то же самое, что играть в теннис клюшкой для гольфа, совершенно не подходящим для этого предме-

том.

Взаимозависимость – проявление гораздо большей зрелости. Если я взаимозависим физически, то, даже будучи уверен в себе и своей работоспособности, понимаю: вместе мы можем сделать гораздо больше, чем сделаю я один, даже если очень постараюсь. Если я взаимозависим эмоционально, чувство собственного достоинства не мешает мне ощущать потребность в том, чтобы любить других, а также быть любимым. Если я взаимозависим интеллектуально, то сознаю, что, желая обогатить собственный ум, должен обратить внимание на все лучшее, что есть у других.

Будучи взаимозависимой личностью, я имею возможность щедро и осмысленно делиться всем, чем обладаю сам, и получаю доступ к неисчерпаемым ресурсам и возможностям других людей.

Взаимозависимость – это выбор, который способен сделать лишь независимый человек. Зависимые люди не могут выбрать взаимозависимость. Для этого у них недостаточно сильный характер; они слишком мало принадлежат сами себе.

Именно поэтому навыки 1, 2 и 3, описанные далее, посвящены способности стать себе хозяином. Овладев этими навыками, зависимая личность приобретает независимость. Они основа развития характера, наши личные победы. *Личные победы предшествуют победам в сфере взаимодействия.* Невозможно собрать урожай, не посадив семена

в землю; так и здесь невозможно изменить последовательность действий. Это процесс «изнутри наружу».

Став по-настоящему независимым, вы закладываете фундамент для эффективной взаимозависимости. Ваш характер приобретает основу, опираясь на которую вы можете эффективно работать над победами в области взаимодействий. К этим победам, связанным с сотрудничеством, коммуникацией и работой в команде, ведут навыки 4, 5 и 6.

Это, однако, не означает, что, прежде чем работать над навыками 4, 5 и 6, необходимо достичь совершенства в овладении навыками 1, 2 и 3. Понимание их последовательности поможет вам эффективнее управлять своим развитием, но я вовсе не призываю вас провести в полном одиночестве несколько лет, пока не получится полностью развить навыки 1, 2 и 3.

Являясь частью взаимозависимого мира, вы ежедневно должны взаимодействовать с ним. Однако злободневность его проблем способна затмить их причины, кроющиеся в характере. Поняв, как ваш характер влияет на проявления взаимозависимости, вы сможете прилагать усилия целеустремленно, в соответствии с естественными законами развития.

Ранее наглядно изображена последовательность и взаимосвязь семи навыков. Мы будем постоянно обращаться к нему, раскрывая как последовательные связи между навыками, так и их синергию – то, как, взаимодействуя, они придают друг другу новую, более четкую форму и увеличивают

ценность друг друга. Этот рисунок поможет нам проиллюстрировать все идеи и навыки, о которых пойдет речь в книге.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Семь навыков – это навыки *эффективности*. Они приносят максимальные долгосрочные результаты, потому что в их основу положен ряд принципов. Они становятся основой характера, с помощью этих средств человек может эффективно решать самые разные проблемы, расширять свои возможности, а также постоянно открывать для себя и встраивать в восходящую спираль роста новые принципы.

Они навыки эффективности еще и потому, что основаны на парадигме эффективности, которая находится в гармонии с законом природы – принципом, который я называю Р/РС-баланс, – принципом настолько нерушимым, что многие сломались на нем. Его легко усвоить, вспомнив басню Эзопа о гусыне и золотых яйцах.

В один прекрасный день бедный крестьянин увидел, что его гусыня снесла сверкающее золотое яйцо. Решив, что это чья-то шутка, он, прежде чем выбросить яйцо, решил все же отнести его к ювелиру. Каково же было его изумление, когда оказалось, что яйцо сделано из чистого золота! Крестьянин не мог поверить своему счастью. Но еще больше изумился он на следующий день, когда все происшедшее накануне по-

вторилось. После этого каждое утро, едва открыв глаза, крестьянин спешил к гусыне и находил очередное золотое яйцо. Вскоре он стал сказочно богат. Это было похоже на волшебный сон.

Однако вместе с богатством пришли алчность и нетерпение. Крестьянин уже не мог ждать очередного золотого яйца целый день и решил убить гусыню и получить все яйца разом. Но, когда он разрезал ее живот, внутри оказалось пусто. У крестьянина больше не было золотых яиц и возможности получить их в будущем – тоже. Он сам убил гусыню, несшую золотые яйца.

Я бы сказал, что в основу этой басни положен закон природы, основное определение эффективности. Большинство людей воспринимают эффективность лишь в парадигме конечного результата – золотого яйца: чем больше вы производите, делаете, тем выше ваша эффективность. Но, как показывает эта басня, истинная эффективность есть производная двух элементов – полученного результата (золотых яиц) и ресурсов и средств, позволяющих его получить (гусыня). Если вы сосредоточитесь на золотых яйцах и пренебрежете гусыней, то вскоре останетесь без ресурсов, производящих золотые яйца. С другой стороны, если вы будете заботиться только о гусыне, забыв про золотые яйца, то вскоре не сможете прокормить ни себя, ни гусыню.

Эффективность заключается в равновесии – в том, что я называю «Р/РС-баланс», где Р – желаемый *результат*,

то есть золотые яйца, а РС – *ресурсы и средства*, позволяющие эти золотые яйца получать.

ТРИ ТИПА РЕСУРСОВ

Существует три основных типа ресурсов: физические, финансовые и человеческие. Давайте рассмотрим каждый из них в отдельности.

Несколько лет назад я приобрел *физический ресурс* – электрическую газонокосилку. Я постоянно пользовался ею, ничего не делая для поддержания ее работоспособности. Косилка проработала два сезона, потом стала давать сбои и наконец сломалась. Когда же я попытался ее починить, проведя полное техническое обслуживание и заточив ножи, оказалось, что мощность мотора упала почти вдвое. Косилка стала практически непригодной.

Если бы я инвестировал в *ресурсы и средства* (РС), то есть в сохранение работоспособность косилки, я бы и по сей день наслаждался *результатом* (Р) – подстриженным газоном. Вместо этого мне пришлось потратить на замену газонокосилки гораздо больше времени и денег, чем стоило бы ее своевременное техобслуживание на весь длительный срок службы. Мои действия оказались неэффективными.

Стремясь к быстрой отдаче или мгновенным результатам, мы часто разрушаем ценные физические ресурсы – автомобиль, компьютер, стиральную машину, даже собственное те-

ло и окружающую среду. Поддержание баланса Р и РС позволяет использовать физические ресурсы гораздо эффективнее.

То же можно сказать и о важности Р/РС-баланса для эффективного использования *финансовых* ресурсов. Как часто люди путают капитал с дивидендами! Вам приходилось когда-нибудь расходовать основной капитал, чтобы повысить уровень жизни, получить больше золотых яиц? С сокращением капитала уменьшается и его способность давать дивиденды, или доход. Капитал все тает и тает, и вот уже его не хватает даже на насущные потребности.

Наш важнейший финансовый ресурс – это способность зарабатывать деньги. Постоянно не совершенствуя собственные РС, мы крайне ограничим свои возможности, окажемся в плену текущей ситуации и начнем испытывать сильнейшее беспокойство по поводу того, что думают о нас коллеги или босс. Мы попадем в экономическую зависимость и будем вынуждены постоянно защищаться. Это также неэффективно.

Столь же фундаментальное значение Р/РС-баланс имеет и для *человеческих* ресурсов. Для них он наиболее важен, ведь именно человек распоряжается физическими и финансовыми ресурсами.

Если два человека, состоящих в браке, пекутся о добытии золотых яиц больше, чем о поддержании отношений, которые дают им такую возможность, они часто становят-

ся бесчувственными и невнимательными, перестают проявлять доброту и знаки симпатии, столь необходимые для глубоких и прочных взаимоотношений. Теперь они стремятся манипулировать друг другом, думают только о собственных потребностях, отстаивают свою правоту и ищут доказательства ошибок партнера. Любовь, красота, нежность и непосредственность – все это уже не имеет значения. Гусыня начинает чахнуть.

А что можно сказать об отношениях родителей и детей? Когда дети малы, они очень зависимы, беззащитны. Слишком легко пренебречь развитием РС – обучением ребенка, общением с ним, стремлением выслушать его и понять. Гораздо проще воспользоваться своим положением и командовать ребенком, заставляя его сделать то, что вам нужно, и так, как вам нужно, причем немедленно. Вы больше, вы умнее, следовательно, вы правы. Почему бы вам и не сказать детям, что они должны делать? А то и прикрикнуть на них, припугнуть, настаивая на своем.

А еще можно детям во всем потакать. Польстившись на золотые яйца дешевого авторитета, детям можно угождать, разрешая им все подряд. Тогда они вырастут недисциплинированными, безответственными, лишенными стремления к самосовершенствованию.

Любой из этих подходов – авторитаризм или вседозволенность – свидетельствует о том, что на первом месте у вас золотое яйцо. Вы либо стремитесь к власти, либо хотите нра-

виться. Но что же в это время происходит с нашей гусыней? Каким чувством ответственности, какой самодисциплиной, умением сделать правильный выбор или достичь поставленных целей через несколько лет будет обладать ваш ребенок? А какими будут ваши с ним отношения? Когда он достигнет трудного подросткового возраста, времени кризиса личности, убедит ли его опыт взаимоотношений с вами в том, что вы в состоянии спокойно его выслушать, что вы по-настоящему его любите и цените как личность, что вам можно доверять? Окажутся ли ваши отношения достаточно прочными, чтобы вы смогли достучаться до ребенка, найти с ним общий язык, оказывать на него влияние?

Предположим, вы хотите, чтобы дочь навела порядок в своей комнате, то есть вы хотите получить Р, результат – золотое яйцо. Ваша дочь – это гусыня, тот ресурс, который это золотое яйцо, этот результат производит.

Если Р и РС находятся в равновесии, ваша дочь уберет в комнате с радостью и без напоминания, поскольку считает это своей обязанностью, а ее внутренняя дисциплинированность побуждает ее выполнять свои обязанности. Ваша дочь – ценный ресурс. Она – гусыня, способная нести золотые яйца.

Однако, если главным для вас является результат – то, чтобы комната была убрана, вы будете ворчать на дочь, добиваясь немедленного выполнения своих требований. Возможно, дело даже дойдет до угроз и крика, и, стремясь по-

лучить золотое яйцо, вы нанесете ущерб здоровью и благополучию гусыни.

Хочу рассказать вам один интересный случай, связанный с РС, из опыта общения с одной из дочерей. Однажды мы собирались провести вечер вдвоем. Я с удовольствием делаю это с каждым из детей, и со временем мы поняли, что ожидание такого совместного времяпрепровождения доставляет не меньшее удовольствие, чем сам вечер.

Так вот, я подошел к дочери и сказал:

– Солнышко, сегодняшней вечер – твой. Чем бы ты хотела заняться?

– Ну, пап, я не знаю, – ответила она.

– И все же, – упорствовал я, – чем бы ты хотела заняться?

– Видишь ли, – сказала она после некоторого раздумья, – ты не захочешь заняться тем, чем хотела бы заняться я.

– Да нет же, дорогая, – горячо воскликнул я, – я хочу выполнить твоё желание! Что бы это ни было – это твой выбор.

– Я хочу пойти в кино на «Звездные войны», – сказала дочь. – Но я знаю, что тебе не понравится. Ты не любишь фантастические фильмы, ты на них засыпаешь. Так что, пап, это совсем не обязательно.

– Ничего, милая, если ты этого хочешь, то и я тоже этого хочу.

– Папа, не волнуйся! Ведь совсем не обязательно каждый раз устраивать эти совместные прогулки! – Тут она помолча-

ла и добавила: – А знаешь, почему тебе не нравятся «Звездные войны»? Ты не понимаешь философии и смысла учения рыцарей-джедаев.

– Что-что?

– Вспомни, чему ты учишь людей, папа! Вот и рыцари-джедаи учат тому же.

– Правда? Немедленно идем смотреть «Звездные войны»!

И мы пошли в кино. Она села рядом и изложила мне свою парадигму. Я стал учеником своей дочери. Это было восхитительно! Благодаря новой парадигме я смог увидеть, как философия подготовки рыцарей-джедаев проявляется в различных ситуациях.

Полученный результат (Р) не был запланированным; он стал неожиданным и очень приятным и полезным следствием инвестирования в ресурсы и средства (РС). Мы получили удовольствие от золотых яиц, а гусыня – качество наших отношений – была как следует накормлена.

РЕСУРСЫ И СРЕДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Одно из чрезвычайно ценных свойств всякого верного принципа – его применимость в самых разнообразных ситуациях. На страницах этой книги мне хотелось бы поделиться с вами тем, как можно применять описанные в ней принципы не только к отдельным личностям, но и к целым организациям, в том числе семьям.

Если люди, используя физические ресурсы организаций, пренебрегают Р/РС-балансом, они тем самым снижают эффективность данной организации и часто доводят гусыню до полусмерти.

Представим себе, что работник, отвечающий за использование физического ресурса, например станка, стремится произвести хорошее впечатление на начальника. Его компания стремительно растет, и повышения по службе происходят быстро. Работник трудится с полной отдачей: никаких простоев, никаких перерывов для ухода за станком. Днем и ночью он за станком. Производительность феноменальна, затраты падают, доходы растут с космической скоростью. В кратчайший срок работник добивается повышения. Золотые яйца получены!

Но представьте себе, что у станка его сменяете вы. Вам в наследство достается совершенно больная гусыня – станок к этому времени уже износился и начинает давать сбои. Вам приходится тратить на техническое обслуживание много времени и средств. Затраты растут с космической скоростью, доходы резко падают. Кого обвиняют в потере золотых яиц? Вас. Ваш предшественник уничтожил станок, но бухгалтерская система компании информирует только о количестве произведенной продукции, затратах и доходах.

Особенно важно поддерживать Р/РС-баланс в отношении человеческих ресурсов организации – клиентов и сотрудников. Я знал один ресторан, который славился фирменным су-

пом из моллюсков и в обеденное время был полон посетителями. Потом ресторан продали, а новый хозяин решил заняться добыванием золотых яиц, разбавляя суп посылнее. Снижение затрат при сохранившемся обороте принесло за месяц очень высокие прибыли. Однако вскоре клиенты начали уходить. Доверие было подорвано, и бизнес практически сошел на нет. Новый хозяин отчаянно пытался исправить положение, но пренебрежение клиентами привело к утрате их доверия и, как следствие, очень важного ресурса – преданности. Гусыни, способной нести золотые яйца, не стало.

Есть такие организации, которые очень много говорят о внимании к клиентам, при этом совершенно забывая о тех, кто с этими клиентами взаимодействует, – о собственных сотрудниках. РС-принцип гласит: *всегда обращайтесь со своими сотрудниками так, как вы хотели бы, чтобы они обращались с вашими лучшими клиентами.*

Вы можете купить руки человека, но купить его душу невозможно, а ведь именно в душе рождаются энтузиазм и преданность. Вы можете купить его спину, но не его ум, а ведь именно в нем сосредоточены творчество, мастерство и изобретательность.

Забота о РС заключается в том, чтобы обращаться со своими сотрудниками так же, как с клиентами, поскольку они добровольно отдают вам лучшее, что у них есть, – свою душу и свой ум.

Однажды я беседовал с группой людей, и один из них задал вопрос:

– Как вы поступаете с ленивыми и некомпетентными сотрудниками?

– Бросаю в них гранату! – ответил кто-то.

Часть присутствующих поддержала этот брутальный подход к управлению людьми, выраженный формулой «вкалывай или проваливай». Однако один из участников разговора спросил:

– А кто разбирает руины?

– Какие руины? Их нет!

– Хорошо, а почему бы так же не обращаться и с клиентами? – заметил другой. – Скажите им: «Слушайте, если не хотите ничего покупать, проваливайте из магазина!»

– Нет, – сказал первый, – с покупателем так нельзя!

– А почему вы считаете, что с сотрудниками можно?

– Потому что я их нанимаю!

– Понятно. А скажите, сотрудники хорошо к вам относятся? Работают в полную силу? Как у вас дела с текучестью кадров?

– Да вы что, шутите? Где в наше время найдешь хороших работников? Постоянные увольнения, прогулы, подработки. Их ничто не интересует.

Такой подход, такая парадигма, где фокус смещен на золотые яйца, перекрывает доступ к мощному источнику энер-

гии ума и души другого человека. Конечно, быстро получить результаты – очень важно. Но важно не только это.

Эффективность заключается в равновесии. Перекос в сторону результатов (Р) приводит к подрыву здоровья, износу техники, уменьшению банковского счета и разрыву отношений. Чрезмерно концентрироваться на ресурсах и средствах (РС) – все равно что по три-четыре часа в день заниматься бегом и хвастаться, что таким образом продлеваешь свою жизнь на десять лет, не понимая, что все это время ты традишь именно на бег. Или постоянно учиться, ничего не производя и живя за счет чужих золотых яиц, – этакий синдром вечного студента.

Поддерживать Р/РС-баланс – баланс между золотым яйцом (результатом) и здоровьем и благополучием гусыни (ресурсами и средствами) – часто бывает непросто. Но я считаю, что именно в нем заключается суть эффективности. Он обеспечивает равновесие между краткосрочным и долгосрочным; стремлением получить хорошее образование и необходимостью платить за обучение; желанием видеть комнату убранной и созданием таких отношений с ребенком, когда он делает это сам – с готовностью, легко, без всякого принуждения с вашей стороны.

Подтверждение этого принципа вы можете наблюдать и в своей жизни, когда в стремлении получить побольше золотых яиц работаете на износ и в результате заболеваете, лишаетесь сил и оказываетесь больше ни на что не способны.

Или, наоборот, когда вы, хорошо выспавшись за ночь, просыпаетесь с готовностью работать с утра до позднего вечера.

Вы убеждаетесь в верности этого принципа, когда, отставив свою правоту, оказываете на человека давление и вдруг чувствуете, что из вашего с ним взаимодействия что-то ушло. Или когда, инвестируя свое время в создание прочных отношений, обнаруживаете, что ваше желание и способность работать вместе с человеком и общаться с ним вышли на качественно новый уровень.

Р/РС-баланс – это самая суть эффективности. Это правило действует в любой сфере жизни. Оно существует независимо от того, соблюдаем мы его или нет. Как маяк. Р/РС-баланс – это определение эффективности. Это парадигма, лежащая в основе тех семи навыков, о которых рассказывается в этой книге.

КАК РАБОТАТЬ С ЭТОЙ КНИГОЙ

Прежде чем мы начнем работать над семью навыками высокоэффективных людей, я хотел бы предложить вам два сдвига парадигмы, которые значительно повысят ценность информации, полученной в ходе чтения.

Во-первых, я советую вам считать, что это книга на один раз, которую, едва прочитав, тут же убирают на полку. Вы можете прочесть ее один раз целиком, чтобы получить общее представление. Но материал в ней организован так, что-

бы эта книга оставалась вашей спутницей на всем протяжении процесса вашего изменения и развития. Он излагается последовательно, а за описанием каждого навыка следуют практические рекомендации, так что вы в любой момент сможете более тщательно изучить каждый из навыков.

Все глубже осознавая написанное и находя ему применение в своей жизни, вы можете время от времени возвращаться к принципам, лежащим в основе каждого из навыков, стараясь расширять свои знания, совершенствовать умения и стремления.

Во-вторых, я хотел бы предложить вам сместить парадигму вашей собственной причастности к данному материалу, превратившись из ученика в учителя. Воспользуйтесь подходом «изнутри наружу» и читайте книгу, поставив перед собой цель: в течение 48 часов обсудить с кем-либо то, что вы узнали.

Например, если вы будете знать, что в следующие двое суток должны разъяснить кому-нибудь принцип Р/РС-баланса, изменит ли это ваше отношение к тексту? Попробуйте сделать это прямо сейчас, читая последний раздел этой главы. Читайте так, как будто собираетесь сегодня или завтра, пока прочитанное еще свежо в памяти, изложить его супругу, ребенку, коллеге или другу, и отметьте, изменились ли ваши мысли и эмоции.

Я гарантирую, что если вы будете подходить к материалу каждой из последующих глав именно так, то не только

лучше запомните прочитанное, но и значительно расширите свой кругозор, углубите понимание материала, почерпнутого из этой книги, а желание применить полученные знания на практике усилится.

Кроме того, делаясь узнанным, вы с удивлением обнаружите, что негативные эмоции и предубеждения, которые у кого-то могли быть связаны с вами, исчезают. «Обучаемые» станут смотреть на вас как на изменяющуюся, развивающуюся личность. Они, вероятно, даже захотят помочь вам и поддержать в вашей (возможно, совместной с ними) работе по воплощению семи навыков в жизнь.

ЧЕГО МОЖНО ОЖИДАТЬ

В заключение вспомним слова Мэрилин Фергюсон: «Никого нельзя заставить измениться. Каждый из нас охраняет свои врата перемен, и открыть их можно только изнутри. Нельзя открыть врата перемен другого человека ни аргументами, ни эмоциональными призывами».

Я готов заверить вас: если вы решитесь открыть свои «врата перемен», чтобы по-настоящему понять и воплотить в жизнь принципы, воплощенные в семи навыках, в вашей жизни произойдет ряд позитивных изменений.

Прежде всего ваше развитие будет *эволюционным*, однако результат окажется *революционным*. Разве вы не согласитесь со мной, что один только принцип Р/РС-баланса, если

воплотить его в жизнь в полной мере, способен преобразить большинство людей и организаций?

Результатом раскрытия «врат перемен» для первых трех навыков – навыков личной победы – явится значительный рост уверенности в себе. Вы лучше узнаете и поймете самих себя – свой характер, свои внутренние ценности и уникальные способности. Если вы будете жить, руководствуясь своими ценностями, ваше чувство собственного достоинства, ощущение цельности личности, способность к самоконтролю и независимость суждений придадут вам бодрость и спокойствие. Вы станете оценивать себя сами, не руководствуясь мнением окружающих и не сравнивая себя с другими. «Правильно» и «неправильно» не имеют ничего общего с осознанием своей сути.

Может, это и странно, но, меньше заботясь о мнении других, вы начинаете уделять больше внимания тому, что другие думают о себе, своем мире и, в частности, о своих взаимоотношениях с вами. Теперь ваша эмоциональная жизнь уже не будет так сильно зависеть от слабостей других людей. Кроме того, вы более легко и оптимистично начнете относиться к переменам, ведь то, что спрятано глубоко внутри вас, останется неизменным.

Поработав над следующими тремя навыками – навыками победы в сфере взаимодействий, – вы обнаружите в себе желание и силы восстановить или укрепить важные для вас отношения, которые были испорчены или даже разрушены.

Хорошие же отношения станут еще более глубокими, прочными, созидательными и яркими.

Хорошо усвоенный навык 7 усилит первые шесть. Он даст вам настоящую независимость и способность эффективно действовать в ситуациях взаимозависимости. Этот навык поможет вам «подзаряжать батарейки».

Как бы ни обстояли у вас дела в данный момент, уверяю вас, что вы и ваши навыки не есть неразрывное целое. Вы можете заменить старые, саморазрушительные модели поведения новыми, в основе которых будут лежать навыки эффективности, счастья и доверительных взаимоотношений.

Я искренне призываю вас открыть «врата перемен» и развиваться, овладевая этими навыками. Будьте терпеливы. Саморазвитие – процесс тонкий и благотворный. Нет лучшего вложения сил, чем инвестиция в самого себя. Конечно же, мгновенного эффекта не будет. Но, уверяю вас, вы убедитесь в пользе саморазвития, а первые же результаты вас вдохновят. Томас Пейн говорил: «Все, что достигается чересчур легко, не слишком ценится нами. Лишь то ценится нами, за что дорого заплачено. Только небесам ведома настоящая цена всего»¹².

¹² Пейн Томас (1737–1809) – американский просветитель, участник Войны за независимость. – *Прим. пер.*

Новый взгляд на парадигмы и принципы

ШОН КОВИ

Мой сын Нейтан в детстве страдал от социофобии, поэтому в начальной школе часто пропускал занятия. Помню, когда он был первоклассником, я однажды утром пытался вытащить его из машины. Мне пришлось разжимать по одному его пальцы, вцепившиеся в сиденье, чтобы передать сына директору. Тот, выйдя из дверей школы мне навстречу, подхватил Нейтана, перекинул через плечо и понес его, яростно сопротивлявшегося, в школу. Я сел в машину и залился слезами.

Когда Нейтан был во втором классе, я уговаривал его заняться бейсболом. Как только мы приехали на первую же тренировку и Нейтан увидел игроков и тренера, его охватил такой ужас, что он рухнул на землю замертво (мы с ним как раз недавно читали о способах спастись от нападения медведя). Я хотел поднять сына с травы, но он будто окаменел. Тренер уговаривал его встать, но Нейтан не реагировал. За все время тренировки он так и не пошевелился.

В другой раз мы пошли на футбольный матч, и Нейтан начал громко кричать и без остановки пинать спинку сиденья перед собой. На него стали обращиваться. В отчаянии я схватил Нейтана за плечо и резко сказал: «Прекрати немедленно!»

И тут мне сделалось стыдно за себя. За свой гнев и тон, за беспощадность по отношению к невинному существу. Во мне будто заговорила совесть, упрекая: «Как ты смеешь так строго судить Нейтана? Ты соображаешь, с кем имеешь дело? Перед тобой удивительный мальчик с неограниченными возможностями. Ты не имеешь права относиться к нему осуждающе, даже думать так не смей. Вот погоди, сам увидишь, кем он станет, когда подрастет». Это озарение было таким неожиданным и сильным, что я еще несколько дней не мог о нем забыть.

Позже я рассказал жене про тот случай и про полный сдвиг парадигмы по отношению к Нейтану. За внешним буйством скрывается уникальный человек. Нам необходимо набраться терпения, поверить в сына и дать ему возможность развиваться в его собственном темпе.

И Нейтан начал потихоньку меняться. Сильный прорыв произошел, когда он учился в четвертом классе и ему поручили сделать на школьном мероприятии доклад о навыке 5. Нейтан, придя домой, сказал: «Позвони, пожалуйста, в школу и скажи, что я не буду выступать. Я же знаю, мне дали это задание только потому, что ты имеешь отношение к семи навыкам».

Сперва я решил, что, возможно, и стоит позвонить: вдруг Нейтан, выйдя на сцену, снова изобразит обморок. Но затем, немного подумав, сказал: «Нет! У Нейтана все получится».

Через пару недель Нейтан выступил перед двумя

сотнями слушателей с прекрасным докладом, который написал сам. Голос его дрожал, но сын сумел взять себя в руки. Его вера в себя в тот день колоссально выросла, и он стал стараться чаще выступать с докладами. Хотите верить, хотите нет, но уже в старших классах Нейтан был одним из самых успешных, общительных и уверенных в себе учеников. Его слабости трансформировались в силу именно потому, что в детстве он прошел через массу трудностей и теперь старается изо всех сил, с любовью и сочувствием, помогать тем, кому нелегко. Как только мы с женой осознали потенциал Нейтана, мы стали относиться к нему по-другому, и это все изменило. Такова сила сдвига парадигмы.

Вижу – делаю – получаю

Отец часто повторял: «Ты не понимаешь... И всем трудно это понять. Парадигмы – вот главное. Мы недостаточно много об этом говорим. Хочешь добиться небольших успехов – измени поведение. Но если хочешь достичь значительных, кардинальных изменений – измени свою парадигму».

Обучая миллионы людей из тысяч организаций, мы во FranklinCovey видим, насколько верно это утверждение. Мы часто приводим эту схему (см. ниже), чтобы показать: то, что мы *видим*, определяет то, что мы *делаем*, а то, что мы *делаем*, определяет то, что *получаем*. И обнаружилось: когда люди, группы и организации работают исключительно над *делать* –

над поведением, – то никогда не добиваются желаемого. Чтобы получить весомый результат, нужно прежде всего работать над *видеть* – над парадигмой.



К принципам отец относился не менее серьезно, чем к парадигмам, убеждая: жизнь в соответствии с принципами приносит успех в долгосрочной перспективе. Каждый из семи навыков основан на нескольких ключевых принципах и парадигмах (я буду о них говорить после каждого навыка). Но прежде, чем мы двинемся дальше, хочу предложить вам эксперимент.

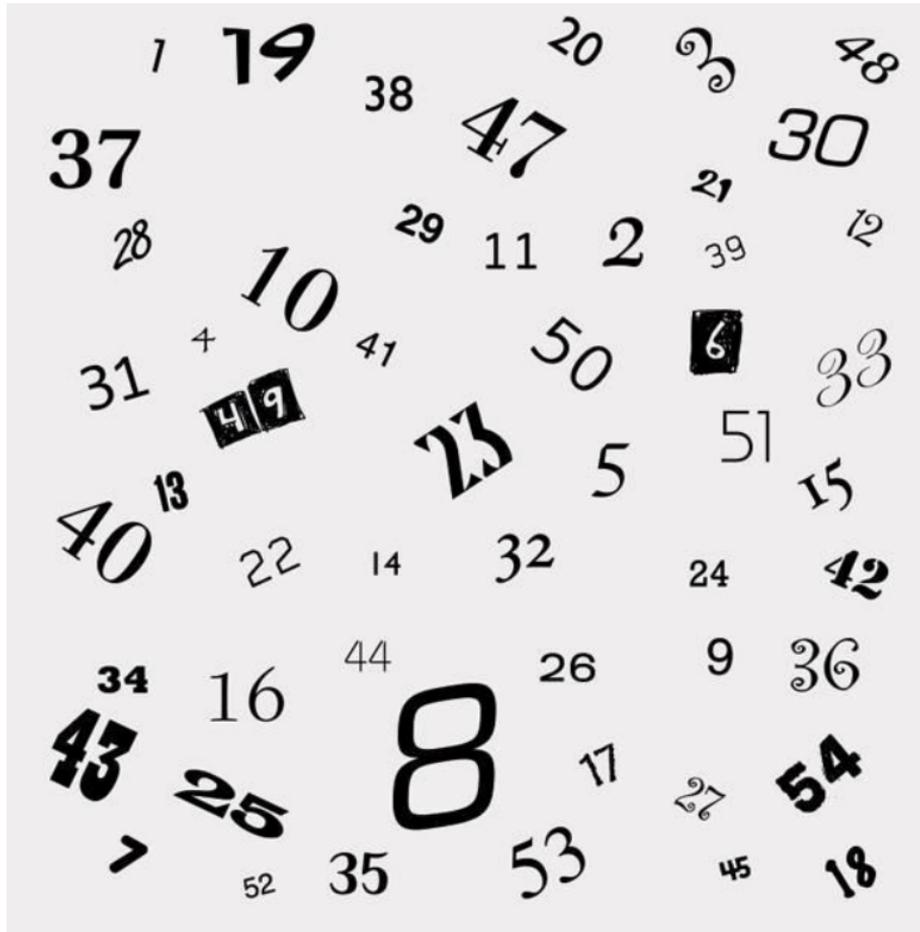
На следующей странице есть картинка. Ваша

задача – найти все числа на ней по порядку, от 1 до 54. Постарайтесь успеть как можно больше за 60 секунд. (Никаких подвохов нет, на картинке есть все числа.) Засеките время, приготовьтесь... начали!

Ну как, до сколько досчитали? Большинство успевает дойти примерно до середины третьего десятка. (Когда я играл в эту игру с детьми, кто-нибудь из них всегда успевал дойти до конца; это показывает, насколько часто мы, взрослые, опрометчиво считаем детей глупыми.)

А теперь давайте повторим, но на этот раз я предложу вам метод, который поможет быстрее отыскивать числа. Загляните в [конец этого раздела](#), там все объяснено.

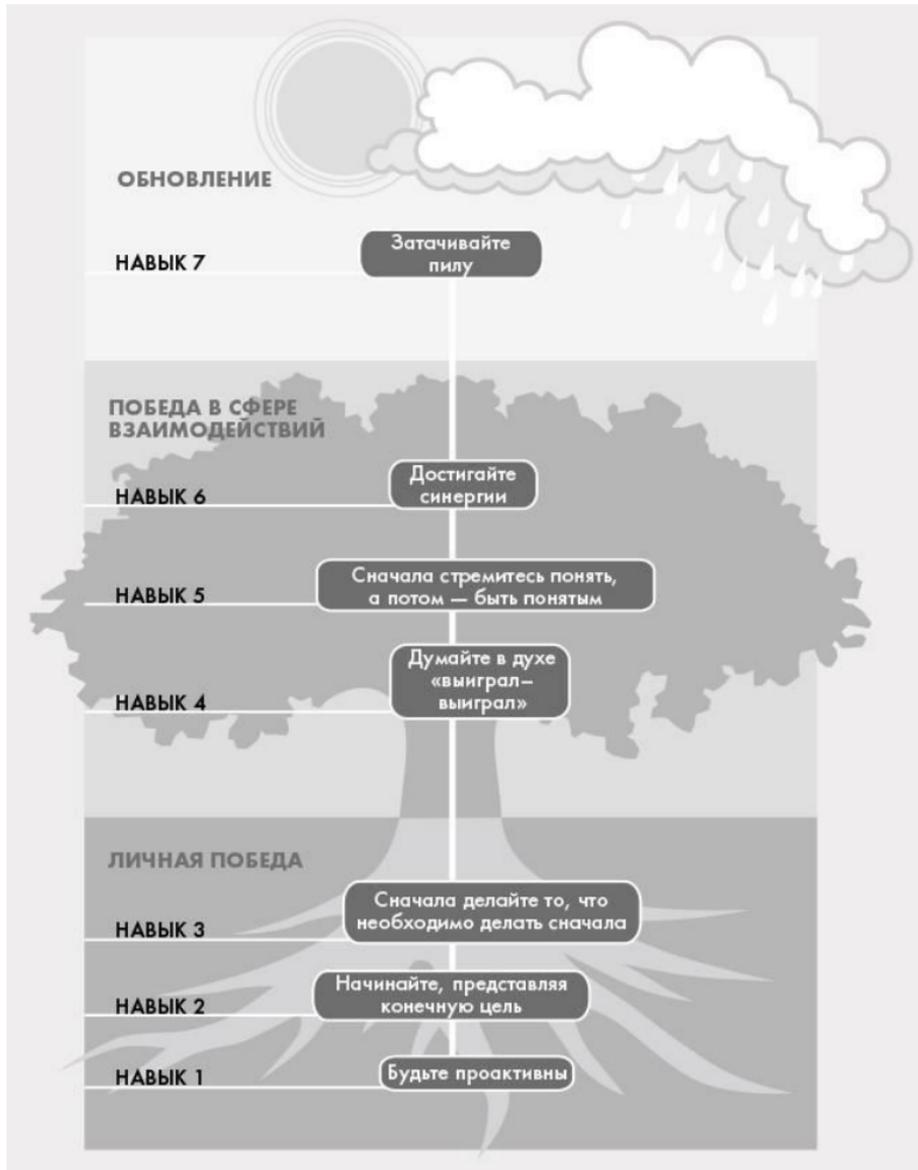
С возвращением! Ну как успехи на этот раз? Вы наверняка дошли до 54. В чем разница? Она состоит в том, что теперь у вас был метод, организующая модель, которая помогает добиться лучших результатов. Хоть это всего лишь игра, смысл ее глубок. Наша жизнь очень похожа на числа, разбросанные по странице. Их не так-то просто выстроить по порядку. Так много вариантов и трудностей, так просто сбиться с пути или оказаться неэффективным!



И тут вступают в игру семь навыков. Они предлагают организующую модель или способ мышления, который помогает нам достичь целей и решить проблемы успешнее и быстрее. Вот вам и разница: досчитать до 20 или до 54. Как только вы осознаете эту модель, все изменится. Это способ вести осмысленную жизнь,

внося свой вклад.

А теперь давайте взглянем на рисунок. Он не похож на континуум зрелости, о котором постоянно говорится в книге. Я выбрал изображение дерева, потому что на нем навыки личной победы скрыты в земле – они только ваши, никто их не видит. Навыки победы в сфере взаимодействий находятся над землей, они заметны всем. Навык 7, навык обновления, размещается в области солнца и дождя, что отвечает нашей потребности в постоянной подпитке.



В системе семи навыков важна последовательность.

Более 30 лет назад, когда отец завершал работу над первым вариантом книги, он заявил своим сотрудникам (к их ужасу), что необходимо все начать заново. Отец понял, что недооценил важность порядка расположения навыков и необходимо переписать книгу, изменив эту парадигму. Очевидно, что для семи навыков характерен подход «изнутри наружу». Сначала надо достичь личной победы (навыки 1, 2 и 3), а уж затем стремиться к победе в сфере взаимодействий (навыки 4, 5 и 6). Если, скажем, у вас плохие взаимоотношения с начальницей, то, прежде чем пытаться воплотить в общении с ней навык «Думайте в духе "выиграл – выиграл"», необходимо взглянуть на себя самого: возможно, с вами что-то не так. Вероятно, ваши мотивы неверны или среди них есть скрытые. Всякий раз, когда я испытываю трудности в отношениях, мой опыт говорит, что в четырех из пяти случаев дело именно во мне, и ключ к решению проблемы – это прежде всего исправить что-то в себе самом. Изнутри – наружу. Личные победы всегда предшествуют победам в сфере взаимодействий.

Понять важность последовательности действий – замечательный способ узнать о навыках. Но есть и еще один, не хуже, – посмотреть, чем эти навыки не являются. Вот как я его назвал:

7 навыков высокоНЕэффективных людей

Навык 1. Будьте жертвой обстоятельств

Вините во всех своих проблемах вредное начальство, родителей, гены, жену, коллег, бывшую жену, экономическую ситуацию, правительство – что угодно. Будьте жертвой. Не несите ответственности за свою жизнь. Голодны – ешьте. Злы – огрызайтесь. Вам нагрубили – нагрубите в ответ. Реагируйте.

Навык 2. Начинайте, не представляя конечной цели

Ничего не планируйте заранее. Не ставьте себе целей. Не заботьтесь о последствиях поступков. Плывайте по течению. Живите моментом и радуйтесь, жизнь коротка.

Навык 3. До последнего откладывайте то, что необходимо делать сначала

Прокрастинируйте. Делайте все сиюминутное: реагируйте на каждый телефонный звонок, электронное письмо и сообщение в мессенджерах. Важные дела оставьте на потом. Не думайте об укреплении связей, куда они не денутся. Заниматься спортом тоже ни к чему – здоровье и так отличное. Главное – каждый день подольше в YouTube зависать.

Навык 4. Думайте в духе «выиграл – проиграл»

Смотрите на жизнь как на агрессивную схватку. Всякий стремится вас обскакать, так лучше, чтоб вы сами всех опередили. Не позволяйте никому одерживать над собой верх, помните: если другой победил, вы проиграли. Если вы все же вот-вот проиграете, постарайтесь утянуть за собой и обидчика.

Навык 5. Сначала стремитесь высказаться,

а потом – притворитесь, что слушаете

Зачем человеку дан рот? Пользуйтесь! Говорите, не стесняйтесь. Сперва убедитесь, что до всех дошли ваши идеи. Потом, если надо, изобразите, что слушаете говорящего, повторяйте «угу!», но думайте только о том, что хотите съесть на обед. А если уж вам и впрямь нужно будет мнение других, так им об этом и скажите.

Навык 6. Будьте сами по себе

Давайте признаемся: остальные люди – странные, потому что не похожи на вас. Ну и зачем стараться с ними ладить? Роль совместной деятельности преувеличена. Кооперирование тормозит работу, значит, оно ни к чему. Мои предложения всегда лучше, чем у остальных; когда все делаешь сам, получается лучше. Я – сам себе голова.

Навык 7. Выгорайте

Надо жать на газ, стараясь только рваться вперед без оглядки. Быть по уши в делах, забывая обновиться, перезарядиться. Ничему не учиться. Как чумы, избегать занятий спортом. И, ради всех святых, никаких умных книг, природы, искусства, музыки – ничего, что способно вдохновлять. Давай, детка, гори!

Понятно, что никто на самом деле не стремится овладеть этими навыками. Но очень часто мы (и я сам тоже) к ним прибегаем, ведь они ведут нас по пути наименьшего сопротивления.

Итак, я надеюсь, что система семи навыков произведет на вас огромное впечатление, поможет двигаться дальше и повышать эффективность и дома,

и на работе. Надеюсь, вы помните, что личные победы предшествуют победам в сфере взаимодействий? А еще надеюсь, что вам удастся пересмотреть некоторые из парадигм.

Отца часто спрашивали: «Какой из навыков самый важный?» По воспоминаниям братьев и сестер и моим собственным, отец в разное время отвечал по-разному. Например, он утверждал: «Самый важный – навык 2, потому что не иметь видения собственной жизни – значит не иметь ничего». Или: «Навык 6 – наиважнейший, ведь, овладевая всеми прочими навыками, вы приходите к синергии». Или: «Самый главный из всех – навык 1, ведь, пока вы не решите взять на себя ответственность, вы не сможете практиковать никакой другой навык». Нам в детстве всегда это нравилось.

С моей же точки зрения, самый значимый навык тот, которым вам труднее всего овладеть.

Удачи вам!

На этой странице вы видите уже знакомую картинку, однако на сей раз я разделил большое поле на девять равных квадратов. Чтобы найти нужное число, просто действуйте по предлагаемой модели. Иными словами, первое число ищите в квадрате 1, второе – в квадрате 2, потом – в квадрате 3, следующее – в квадрате 4 и т. д., пока не доберетесь до квадрата 9. Теперь вернитесь к квадрату 1 и продолжите в том же порядке.

1	2	3
4	5	6
7	8	9

Засеките еще 60 секунд и посмотрите, как справитесь на этот раз. Когда время истечет, вернитесь [к рисунку](#). Готовы? Время пошло!

1 19
37
28 10

38 20
47
29 11 2

3 48
30
21 12
39

31 4
49
40 13
22

47 50
23 5
14 32

6 33
51 15
24 42

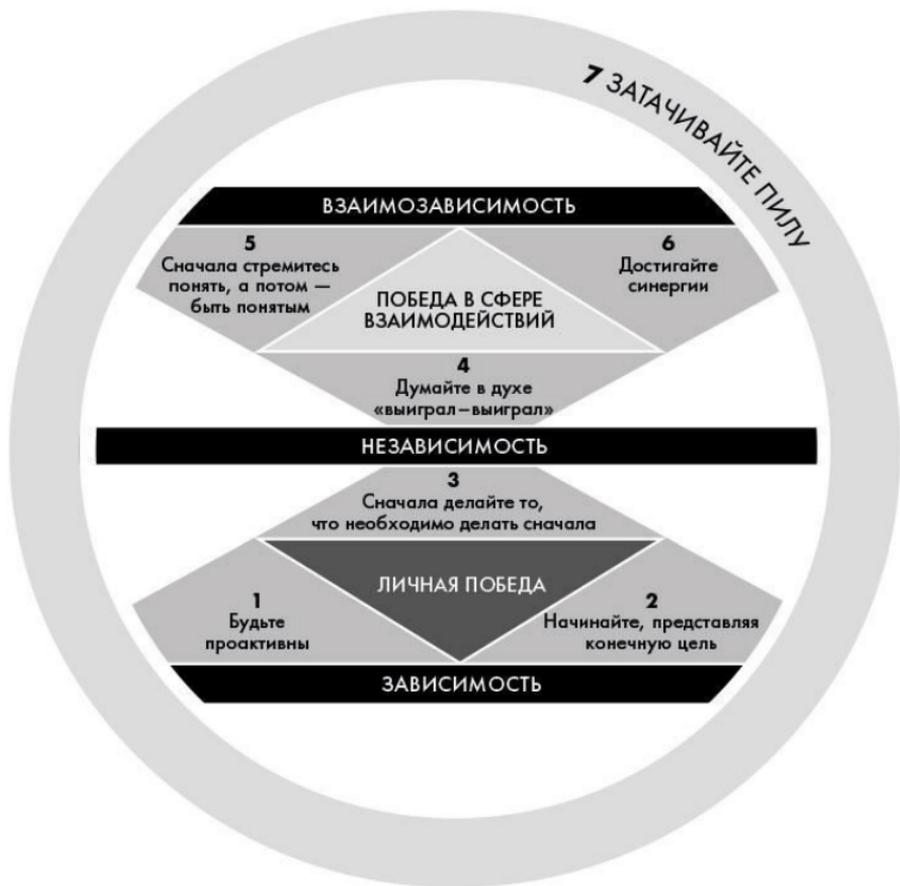
34 16
43
25
7
52

44 26
8 17
35 53

9 36
54
7 18
45

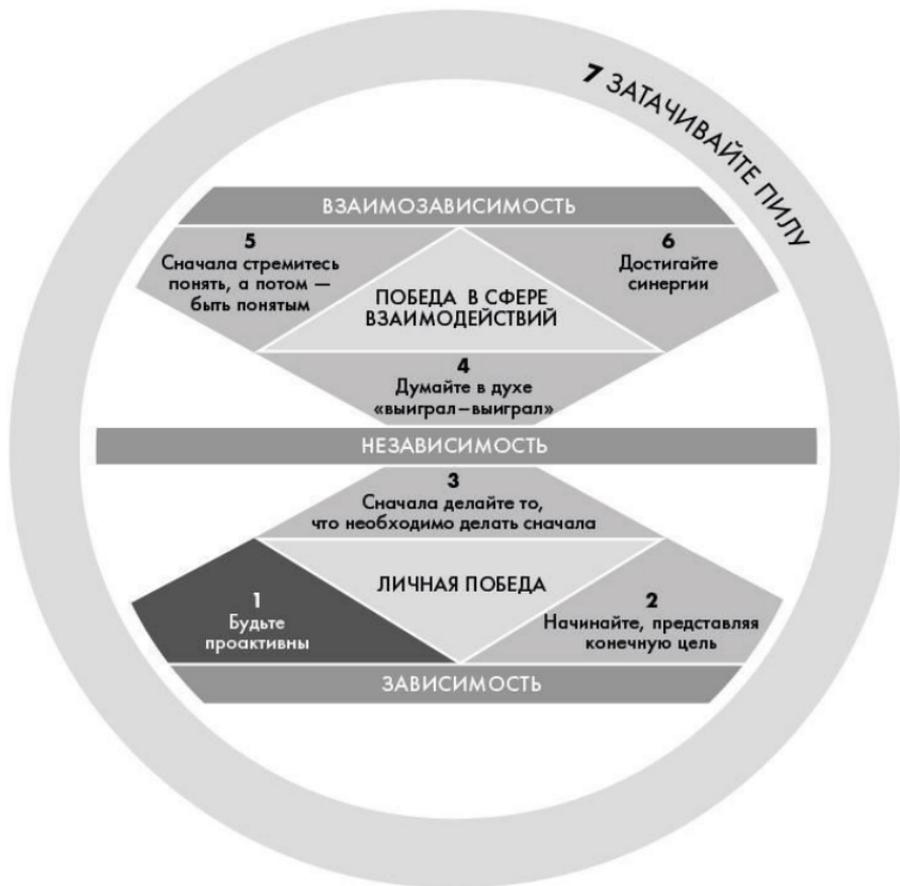
Часть вторая

Личная победа



Навык 1

Будьте проактивны



Принципы самовосприятия

*Не знаю в жизни ничего более воодушевляющего,
чем бесспорная способность человека путем
сознательных усилий возвышать свою жизнь.*

Генри Дэвид Торо

Читая эту книгу, попытайтесь взглянуть на себя со стороны. Попробуйте мысленно перенестись в дальний угол комнаты и представить, что сидите за столом и читаете книгу. Можете ли вы взглянуть на себя глазами другого человека?

А теперь сделайте вот что. Задумайтесь о том, какое у вас сейчас настроение. Способны ли вы дать ему название? Что вы чувствуете? Как бы вы описали свое эмоциональное состояние?

Теперь подумайте о том, как работает ваша мысль. Быстро, напряженно? А может, вы чувствуете, что мечетесь между попытками выполнить эти интеллектуальные упражнения и понять их смысл?

Вы сейчас делали то, что может делать только человек. Животные такой способностью не обладают. Мы называем это самоосознанием или умением анализировать собственный мыслительный процесс. Вот почему человек занимает господствующее положение в этом мире и постоянно развивается, от поколения к поколению.

Эта способность позволяет нам учиться не только на сво-

ем, но и на чужом опыте. Благодаря ей мы можем овладеть нужными навыками и отказываться от ненужных привычек.

Мы не есть наши чувства. Мы не есть наши настроения. Мы даже не есть наши мысли. Сам факт того, что мы способны думать о них, отделяет нас и от них, и от мира животных. Самоосознание побуждает нас оценивать даже то, как мы видим самих себя – парадигму самого себя, наиболее фундаментальную парадигму эффективности. Оно влияет не только на наши установки и поведение, но и на наше восприятие других людей. Оно становится для нас картой, помогающей нам понять саму суть человеческой природы.

Не осознав, какими мы видим себя (и других), мы не сможем понять, как другие видят и воспринимают себя и окружающий мир. Мы будем, сами того не осознавая, проецировать на их поведение собственные намерения, при этом сохраняя уверенность в своей объективности.

Это серьезно ограничивает как наш собственный потенциал, так и способность взаимодействовать с людьми. Но благодаря уникальной человеческой способности – самоосознанию – мы можем оценить свои парадигмы и понять, что лежит в их основе – реальность и принципы или же условия и условности.

СОЦИАЛЬНОЕ ЗЕРКАЛО

Если наше представление о самих себе формируется толь-

ко социальным зеркалом – существующей на данный момент социальной парадигмой, а также мнениями, установками и парадигмами окружающих, – то оно напоминает отражение в кривом зеркале.

– Ты всегда опаздываешь!

– Почему у тебя вечный беспорядок?

– Тебе бы в цирке выступать!

– Ты ешь как свинья!

– Но это же элементарно! Как ты не понимаешь?

Такие оценки обрывочны и необъективны. Часто они скорее проекция проблем и недостатков дающих их людей, чем наше реальное отражение.

Подобные проявления современной социальной парадигмы показывают, что наше поведение в огромной степени детерминировано различными программами и условиями. Когда мы, признав власть условий над нашей жизнью, говорим, что они ее *детерминируют* и мы не можем сопротивляться их влиянию, мы создаем искаженную карту.

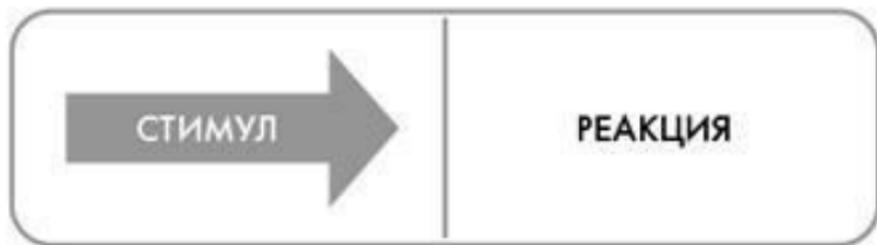
Фактически существует три вида социальных карт – три теории детерминизма, которые широко применяются для объяснения человеческой природы, порознь или в различных комбинациях. Согласно теории *генетического детерминизма*, все в вас заложено предками. Именно поэтому у вас такой темперамент. У ваших дедушки с бабушкой был крутой нрав, и он записан в вашей ДНК. Он переходит из поколения в поколение, вот вы его и унаследовали. Вдобавок

ко всему вы ирландец, а ирландцам такое вообще свойственно.

Теория *психического детерминизма* утверждает, что таким, какой вы есть, вас сделали родители. Свойства вашей личности и характера были заложены в младенчестве и раннем детстве. Именно поэтому вы боитесь выступать перед аудиторией – так вас воспитали родители. Каждый раз, совершая ошибку, вы испытываете острое чувство вины, потому что в глубинах эмоциональной памяти отпечаталось время, когда вы были маленьким, беззащитным и зависимым. Разве можно забыть, как вас подвергали эмоциональному наказанию, отвергали, сравнивали с другими, если вы что-то делали не так хорошо, как ожидалось?

Если верить теории *детерминизма окружающей среды*, во всем виноват ваш начальник, или жена, или непутевый отпрыск, или сложившаяся финансовая ситуация, или политика государства. Ответственность за ваше нынешнее положение лежит на ком-то или на чем-то в вашем окружении.

Каждая из этих карт основывается на теории «стимул – реакция», которая чаще всего ассоциируется с опытами, которые Павлов ставил на собаках. Основная идея состоит в том, что мы запрограммированы определенным образом реагировать на тот или иной раздражитель.



РЕАКТИВНАЯ МОДЕЛЬ

Насколько точно и функционально эти детерминистские карты описывают саму территорию? Насколько четко эти зеркала отражают истинную природу человека? Не станут ли они самореализующимися пророчествами? Основаны ли они на принципах, в правоте которых мы внутренне убеждены?

МЕЖДУ СТИМУЛОМ И РЕАКЦИЕЙ

Помочь нам в ответе на эти вопросы может поучительная история Виктора Франкла.

Франкл был детерминистом, воспитанным на психологической теории Фрейда, которая утверждает, что детский опыт формирует ваш характер и личность и определяет всю жизнь. Ограничения и параметры вашей жизни установлены, и вы почти ничего не можете в ней изменить.

Кроме того, Франкл был психиатром и евреем по нацио-

нальности. Он оказался узником нацистского лагеря смерти, где ему довелось испытать тяжелейшие мучения и стать свидетелем явлений, столь несовместимых с нашими представлениями о человечности, что их невозможно описать без содрогания.

Его родители, брат и жена погибли в газовой камере. Из всей семьи уцелела лишь сестра. Сам Франкл пережил пытки и бесчисленные унижения; он никогда не знал, что случится в следующий момент: отправят ли его напрямую в печь или же он уцелеет и будет убирать трупы или выгребать пепел несчастных.

Однажды, сидя нагишом в одиночной камере, он открыл для себя то, что позже назвал «последней человеческой свободой» – той свободой, которую никто из его мучителей-нацистов не мог у него отнять. Они имели власть над всем, что его окружало, могли причинить боль его телу, однако сам Виктор Франкл являлся существом, осознающим себя, и мог отстраненно смотреть на все, что с ним происходило. Его внутренняя сущность оставалась неуязвимой. *Он сам мог решать, какое влияние на него окажет то, что его окружает.* Между тем, что на него воздействовало, то есть раздражителем, и его реакцией на происходящее находилась свобода выбора этой реакции.

В воображении Франкл стал представлять себя в различных ситуациях – например, читающим лекции после освобождения из концлагеря. Он мог в мыслях перенестись

в аудиторию и как бы со стороны увидеть, как рассказывает студентам об уроках лагерной жизни.

Посредством многократного повторения этих упражнений, интеллектуальных, эмоциональных и нравственных, привлекая на помощь память и фантазию, Франкл возвращал в себе свою маленькую, едва зародившуюся свободу, пока та не выросла и не сделала его более свободным, чем охранявшие его тюремщики. У них была бóльшая *внешняя свобода* – бóльшая свобода действий, бóльшие возможности выбора, а он располагал большей *внутренней свободой* – внутренней силой для реализации своих возможностей. Франкл сделался вдохновляющим примером для всех, кто окружал его, даже для некоторых надсмотрщиков. Он помог людям увидеть смысл жизни и сохранить достоинство, несмотря на тяготы существования в неволе.

Находясь в невыразимо тяжелых обстоятельствах, Франкл воспользовался человеческим даром самоосознания и открыл фундаментальный принцип человеческой природы: *между стимулом и реакцией у человека остается свобода выбора.*

Именно в свободе выбора заложены те уникальные качества, которые делают нас людьми. Помимо *самоосознания* мы обладаем *воображением* – способностью создавать нечто новое в уме независимо от окружающей действительности. Мы обладаем *совестью* – глубоким внутренним осознанием того, что правильно, а что нет, а также того, насколько наши

мысли и поступки соответствуют общепринятым нормам поведения. И кроме того, мы располагаем *независимой волей* – способностью действовать, руководствуясь самоосознанием, а не внешним влиянием.

Даже самые умные животные лишены подобных способностей. Говоря компьютерным языком, их поведение запрограммировано инстинктами и (или) дрессировкой. Их можно обучить ответственности, но они не могут принять на себя ответственность за это обучение. Иными словами, они не могут управлять им, не способны изменить программу. Они даже не осознают того, что их обучают.

Но именно в силу своих человеческих качеств мы способны создавать для себя программы, никак не связанные ни с инстинктами, ни с предыдущим обучением. Вот почему возможности животного ограничены, а человека – безграничны. Однако если мы, подобно животным, будем руководствоваться в поступках лишь инстинктами, условиями, условностями и коллективным опытом, то сами ограничим свои возможности.

Теория детерминизма появилась в результате изучения поведения животных – крыс, обезьян, голубей, собак, – а также людей с нервно-психическими отклонениями. Хотя подобная карта и может вызывать интерес у некоторых исследователей, вся история человечества и самоосознание подсказывают нам, что она не дает полного представления об описываемой ею территории.

Уникальные способности возвышают нас над миром животных, и от степени их развития зависит возможность реализации нашего уникального потенциала. Между стимулом и реакцией заключена наша величайшая сила – свобода выбора.

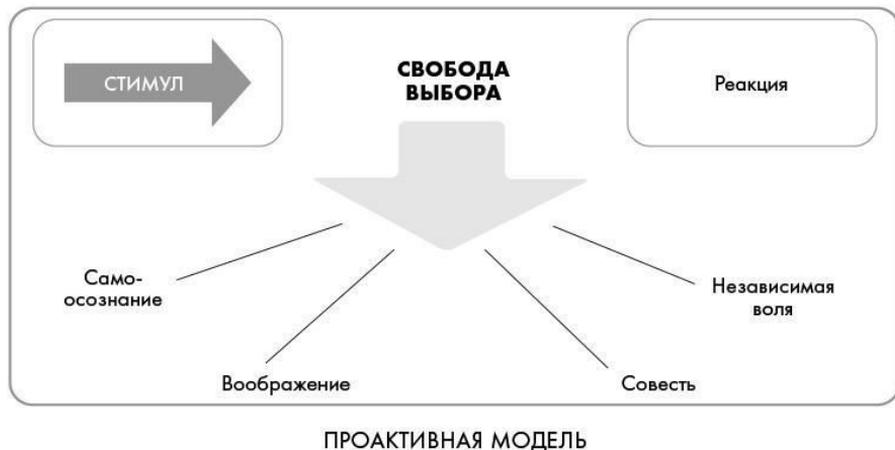
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОАКТИВНОСТИ

Открыв фундаментальный принцип человеческой природы, Франкл создал точную собственную карту, опираясь на которую, начал развивать первый и самый важный навык человека, высокоэффективного в любых обстоятельствах, – навык *проактивности*.

Хотя термин *проактивность* довольно широко используется в деловой литературе, вы вряд ли найдете это слово в большинстве словарей. Это нечто большее, чем просто активность. Оно означает, что, будучи людьми, мы несем ответственность за свою собственную жизнь. Наше поведение зависит от наших собственных решений, а не от окружения. Мы можем подчинять свои чувства внутренним ценностям. Мы инициируем происходящее и несем за это ответственность.

Корнем слова «ответственность» является «ответ» – наш ответ на происходящие события. Высокоэффективные люди не уклоняются от ответственности. Они не объясняют свое поведение обстоятельствами и непростой ситуацией. Их по-

ведение есть продукт их собственного сознательного выбора, базирующегося на ценностях, а не продукт условий, основанный на чувствах.



По природе своей мы проактивны, и если наша жизнь начала зависеть от обстоятельств, то только потому, что мы – сознательно или нет – сделали свой выбор и позволили собой управлять.

Делая такой выбор, мы становимся *реактивными*. Реактивные люди часто зависят от физических условий окружающей среды. Если погода хорошая, они чувствуют себя хорошо. Если погода плохая, это сказывается на их настроении и работоспособности. Проактивные люди носят свою собственную погоду в себе. Для них не имеет значения, дождь на улице или светит солнце. Их движущая сила – ценности,

и, если ценностью для них является высокое качество работы, оно никогда не будет зависеть от погоды.

Реактивные люди, кроме того, зависят от среды, «социальной погоды». Если окружающие относятся к ним хорошо, у них все в порядке, если же плохо, то они становятся закрытыми и занимают оборонительную позицию. Реактивные люди ставят свою эмоциональную жизнь в зависимость от окружающих, позволяя чужим слабостям влиять на себя.

Сущность проактивной личности – в способности подчинять импульсивную реакцию своим ценностям. Реактивными людьми движут чувства, обстоятельства, условия и окружение. Проактивными людьми движут ценности – обдуманые, тщательно отобранные и усвоенные.

На проактивных людей также воздействуют внешние факторы: физические, социальные или психологические. Но их реакция на эти стимулы, сознательная или нет, – это выбор, основанный на ценностях.

Элеонора Рузвельт однажды сказала: «Никто не может причинить вам боль без вашего на то согласия». Ганди высказал похожую мысль: «Нас невозможно лишить самоуважения, если только мы сами его не отдадим». Именно готовность уступить, покорность происходящему наносят нам гораздо больший вред, чем сами события.

Я понимаю, что принять эту мысль очень трудно, особенно после того, как мы долгие годы оправдывали свои несчастья обстоятельствами или поступками других людей. Одна-

ко до тех пор, пока человек открыто и честно не скажет: «Сегодня я такой, какой есть, потому что вчера сделал определенный выбор», он не сможет заявить: «Я сделал другой выбор».

Однажды я читал в Сакраменто лекцию на тему проактивности, и прямо во время моего выступления какая-то женщина вдруг встала с места и начала что-то эмоционально говорить. Народу было много, и очень многие слушатели повернулись в ее сторону. Женщина, опомнившись, страшно смутилась и снова опустилась на свое место. Но, видимо, ей трудно было сдержаться, и она принялась объяснять что-то людям, сидевшим рядом с ней. Вид у нее был возбужденный и одновременно счастливый.

Я еле дождался перерыва, чтобы узнать, в чем дело. И когда он наступил, сразу подошел к этой женщине и спросил, не поделится ли она со мной тем, что ее так взволновало.

– Вы представить себе не можете, что со мной произошло! – воскликнула она. – Я работаю сиделкой у самого брюзгливого и самого неблагодарного человека в мире. Что бы я ни делала, все ему не так! Он меня ни разу не похвалил, я для него вообще ничто! Он без конца меня пилит и во всем, что я делаю, находит недостатки. Этот человек превратил мою жизнь в кошмар, и я часто срывала гнев на домашних. С другими сиделками происходит то же самое. Мы прямо-таки молимся, чтобы поскорее от него избавиться.

И тут появляетесь вы и заявляете, мол, ничто и никто не может причинить мне зла без моего на то согласия и, дескать, я сама выбрала себе такую несчастную жизнь – в общем, я никак не могла с этим согласиться.

Но я продолжала думать об этом и задала себе вопрос: «Есть ли у меня силы, чтобы самой выбрать, как относиться ко всему этому?» И когда я наконец осознала, что такие силы у меня есть, когда я, проглотив эту горькую пилюлю, признала, что действительно сама выбрала такую жизнь, то одновременно поняла, что могу сделать выбор не быть несчастной! В этот момент я и вскочила с места. Я чувствовала себя так, словно меня выпустили из тюрьмы Сан-Квентин. И мне захотелось крикнуть всему миру: «Я свободна! Я вырвалась из заточения! Никогда больше не позволю, чтобы моей жизнью управляло отношение других людей».

Нам доставляет боль не то, что происходит, а наше отношение к происходящему. Разумеется, какие-то события могут доставлять нам моральные страдания или вызывать материальные трудности. Но наш характер, наша внутренняя сущность ни в коей мере не должны страдать от этого. Собственно говоря, самые тяжелые испытания – это горнило, в котором выковывается наш характер и крепнут наши внутренние силы – свобода, необходимая для того, чтобы и дальше справляться с тяжелыми обстоятельствами и воодушевлять на это других людей.

Франкл был одним из многих, кто в труднейших обстоятельствах оказался способен развить в себе внутреннюю свободу и оказать благотворное, вдохновляющее воздействие на окружающих. Рассказы американских солдат, попавших в плен во Вьетнаме, убедительно свидетельствуют о преобразующей силе внутренней свободы и о влиянии, которое ее ответственное использование оказывает на тюремные порядки и на других узников.

Каждый из нас знаком с людьми, которые, оказавшись в непростых обстоятельствах, страдая от тяжелой болезни или получив физическое увечье, сохраняют при этом удивительную жизненную силу. Как вдохновляет нас их пример! Ничто не производит на человека более сильного и неизгладимого впечатления, чем сознание того, что другой преодолел страдания, победил обстоятельства и стал воплощением и выражением тех ценностей, которые вдохновляют, облагораживают и возвышают нашу жизнь.

Одним из самых важных периодов нашей с Сандрой совместной жизни мы считаем четыре года, проведенные рядом с нашей доброй приятельницей Кэрол, которая была неизлечимо больна раком. Она была одной из подружек Сандры на нашей свадьбе и ее самой близкой подругой в течение целых двадцати пяти лет.

Когда болезнь вступила в завершающую стадию, Сандра подолгу просиживала возле постели Кэрол, помогая пи-

сать историю ее жизни. Возвращаясь домой после этих длительных и нелегких занятий, Сандра была преисполнена уважения к мужеству подруги и восхищена ее желанием написать своим детям послания, которые предстояло вручить им в определенные периоды их жизни.

Кэрол старалась принимать как можно меньше болеутоляющих средств, чтобы полностью управлять своим сознанием и душевным состоянием. Она нашептывала свои мысли на диктофон или непосредственно записывавшей за ней Сандре. Кэрол была настолько проактивна, настолько мужественна, настолько заботилась о других, что стала источником силы для многих, кто был рядом с ней.

Никогда не забуду, как, посмотрев в глаза Кэрол за день до ее смерти, я ощутил в них необыкновенную внутреннюю силу, неподвластную тяжелой болезни. В них отражался ее живой характер, желание делать добро и служить близким, а еще в них были любовь, забота и благодарность.

На протяжении многих лет я часто спрашивал у слушателей, доводилось ли им находиться рядом с умирающим человеком, который до самой последней минуты проявлял удивительную силу духа, излучал любовь и сострадание и стремился быть полезным для других. Как правило, около четверти слушателей отвечали утвердительно. Затем я спрашивал, будут ли они всегда помнить этих людей, изменились ли они сами – хотя бы на время, – вдохновленные таким муже-

ством, поразило ли их оно до глубины души и вдохновило ли на проявление собственного сострадания. Практически всегда и на этот вопрос звучал утвердительный ответ.

По мнению Виктора Франкла, существует три основных вида ценностей: ценности переживания – открытые опытным путем; ценности творчества – те, что мы сами привносим в нашу жизнь; и ценности отношений – они характеризуют нашу реакцию в трудных ситуациях, например при тяжелой продолжительной болезни.

Мой собственный опыт общения с людьми подтверждает мысль Франкла о том, что высшим типом ценностей являются ценности отношений. Иными словами, наибольшее значение имеет то, как мы *реагируем* на происходящее.

Сложные ситуации часто вызывают сдвиг парадигмы, изменяют взгляд людей на мир, на самих себя и других, а также на то, чего от них требует жизнь. Изменение их восприятия отражает ценности отношений, которые возвышают и вдохновляют всех нас.

ПРОЯВЛЕНИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Человек по природе склонен действовать, а не становиться объектом воздействия. Это, с одной стороны, наделяет нас способностью самим выбирать, как реагировать на определенные обстоятельства, а с другой – побуждает нас моделировать эти обстоятельства.

Проявлять инициативу не означает быть назойливым, бесцеремонным или агрессивным. Это означает осознавать свою ответственность за определенное развитие событий.

Многие годы я советовал людям, которые стремятся получить хорошую работу, проявить инициативу: определить свои интересы и протестировать способности, изучить отрасль, в которой действует интересующая их организация, и даже конкретные проблемы, с которыми она сталкивается, а затем подготовить эффективную презентацию, демонстрирующую их способность помочь организации в решении ее проблем. Такой метод называется «продажа решений», и это ключевая парадигма успеха в бизнесе.

Как правило, люди соглашались: большинству была очевидна результативность такого подхода к поиску работы и продвижению по службе. Однако многие не сумели сделать правильные шаги и проявить инициативу, чтобы осуществить задуманное.

– Не знаю, куда обратиться, чтобы пройти тест на выявление интересов и способностей!

– Как изучить проблемы отрасли и организации? Никто не хочет мне в этом помочь.

– Представления не имею, как подготовить и провести эффективную презентацию!

Многие ждут, что то или иное событие произойдет само собой, или считают, что кто-то другой должен о них позаботиться. Однако хорошую работу получают в результате толь-

ко проактивные люди: они решают проблемы, а не говорят о них, проявляют инициативу и, опираясь на принципы, делают все необходимое для выполнения задачи.

Стоит в нашей семье кому-нибудь, пусть даже самому младшему ее члену, занять безответственную позицию и ждать, пока кто-то другой проявит инициативу или предложит готовое решение, как мы тут же говорим:

– Задействуй свои «Н и И» (находчивость и инициативу)!

Надо сказать, что часто еще до того, как мы скажем это, сам замешкавшийся спохватывается:

– Ой, где же мои «Н и И»?

Напоминая людям об ответственности, вы не унижаете их, а оказываете им поддержку. Проактивность есть часть человеческой природы, и, хотя ее ген может дремать, он есть у каждого. Проявляя уважение к проактивности, заложенной в характере других людей, мы предлагаем им по крайней мере одно четкое, ничем не искаженное отражение в социальном зеркале.

Разумеется, необходимо учитывать и уровень зрелости личности. Нельзя ожидать эффективного творческого сотрудничества от эмоционально зависимых людей. Но мы можем как минимум поддерживать в них то, что дано им от природы, и создать атмосферу, в которой они смогут использовать имеющиеся возможности и решать проблемы, все более и более полагаясь на самих себя.

ДЕЙСТВОВАТЬ ИЛИ БЫТЬ ОБЪЕКТОМ ВОЗДЕЙСТВИЯ?

Инициативные и безынициативные люди отличаются друг от друга как день и ночь. Речь идет не о 25- или даже 50-процентном, а о 5000-кратном различии в эффективности, в особенности если мы говорим о тех, кто умен, сознателен и чуток по отношению к другим.

Чтобы установить эффективный Р/РС-баланс, необходимо проявлять инициативу. Инициатива нужна и для овладения семью навыками. Изучая остальные шесть навыков, вы увидите, что успешность освоения каждого из них зависит от натренированности вашего мускула проактивности. Каждый навык передает вам ответственность за собственные поступки. Если же будете ждать стороннего воздействия, то оно непременно появится.

Однажды я работал с группой сотрудников 20 фирм – производителей бытовой техники. Они ежеквартально встречались, чтобы в неофициальной обстановке поделиться опытом и обсудить проблемы.

Это происходило во времена сильнейшего экономического спада, от которого отрасль пострадала в наибольшей степени. Когда мы начинали занятия, мои слушатели были довольно подавлены.

В первый день занятий мы обсуждали вопрос «Что с нами происходит и почему?». А происходило тогда многое. Конъюнктура рынка была крайне неблагоприятной. Росла безработица, и многим из участников встречи приходилось для поддержания жизнеспособности предприятия увольнять своих друзей. К концу первого дня настроение у всех стало еще более подавленным. На второй день мы обратились к вопросу «Что ожидает нас в будущем?». Мы проанализировали тенденции развития ситуации, высказав предположение, что эти изменения будут определять наше будущее, и к концу второго дня погрузились в еще большую депрессию. Все знали: прежде чем улучшиться, ситуация должна стать еще хуже.

Поэтому на третий день мы решили сосредоточиться на проактивном вопросе «Какова *наша* реакция на ситуацию? Что *мы* собираемся предпринять? Как именно *мы* можем проявить инициативу?». Утром мы поговорили об управлении и снижении затрат. Днем обсудили возможности расширения рынка. По всем этим вопросам мы проводили мозговой штурм, а затем сосредоточивались на нескольких практических, вполне осуществимых задачах. Это обсуждение завершилось на новой ноте – радостного возбуждения, надежды и проактивности.

В самом конце третьего дня мы подвели итоги конференции, ответив на вопрос «Как обстоят наши дела?». Ответ состоял из трех частей. Часть первая: «Мы оказались в тя-

желом положении, и тенденции развития ситуации говорят, что, прежде чем настанет улучшение, она должна еще усугубиться». Часть вторая: «Но у нас есть эффективные планы усовершенствования управления, снижения затрат и увеличения доли на рынке». Часть третья: «Следовательно, дела идут лучше некуда».

Что сказал бы на это человек с реактивным складом ума? «Да бросьте вы! Хватит прятаться от фактов! Вы держитесь исключительно благодаря позитивному мышлению и самоуспокоению, но рано или поздно придется взглянуть правде в глаза».

Но именно в этом и заключается разница между позитивным мышлением и проактивностью. Мы смотрим в глаза действительности – как сегодняшней, так и завтрашней. Помимо всего прочего, эта действительность подсказывает, что мы сами в состоянии выбрать позитивную реакцию на внешние обстоятельства – сегодняшние и завтрашние. Если бы мы не смотрели в глаза действительности, нам пришлось бы примириться с мыслью, что нашу жизнь определяет происходящее вокруг нас.

Проактивными могут быть различные виды бизнеса, общественные группы и организации, включая семьи. Они способны объединять творческие силы и находчивость проактивных людей, создавая проактивную культуру организаций. Организации вовсе не обязательно должны зависеть

от внешних обстоятельств; они могут проявлять инициативу для реализации ценностей и целей людей, которых объединяют.

ВСЛУШИВАЙТЕСЬ В СОБСТВЕННЫЕ СЛОВА

Поскольку наша позиция и поступки определяются нашей парадигмой, их тщательный анализ часто может дать представление о том, какие «карты» легли в их основу. Довольно точным показателем степени проактивности является, например, наша речь.

Реактивные люди пользуются выражениями, снимающими с них ответственность.

– «Вот такой уж я есть». *Я так устроен. Ничего не могу с этим поделать.*

– «Он выводит меня из себя!» *Я за себя не отвечаю. Моей эмоциональной жизнью управляет нечто, мне неподвластное.*

– «Я не могу этого сделать. У меня просто нет времени». *Мною управляют внешние обстоятельства – дефицит времени.*

– «Ну почему моей жене не хватает терпения?!» *Моя эффективность ограничивают поступки других людей.*

– «Мне придется это сделать». *Обстоятельства вынуждают меня к определенным поступкам. Я не свободен в выборе собственных действий.*

РЕАКТИВНАЯ РЕЧЬ	ПРОАКТИВНАЯ РЕЧЬ
Я ничего не могу поделать	Посмотрим, какие есть возможности
Вот такой я есть	Я могу выбрать другой подход
Он выводит меня из себя	Я сам контролирую свои чувства
Никто на это не согласится	Я могу подготовить эффективную презентацию
Мне придется это сделать	Я приму соответствующее решение
Я не могу...	Я выбираю...
Я вынужден...	Я предпочитаю...
Жаль, что обстоятельства не позволяют...	Я сделаю...

Речь реактивного человека основана на парадигме детерминизма, и вся ее суть заключается в перекладывании ответственности. *Я не отвечаю за то, что происходит, я не способен принять решение.*

Однажды ко мне обратился студент:

– Не могли бы вы отпустить меня с занятий? Я вынужден поехать на соревнования по теннису.

– Вы *вынуждены* поехать или *решили* поехать? – спросил я.

– Я действительно *вынужден!* – воскликнул он.

– А что будет, если вы не поедете?

– Ну... меня исключат из команды.

– И как вам понравится такой результат?

– Совсем не понравится.

– Иными словами, вы *решили* поехать, потому что хотите остаться в команде. А что будет, если вы пропустите мои занятия?

– Не знаю.

– А вы подумайте. Каким, по вашему мнению, будет естественное последствие того, что вы пропустите занятия?

– Но вы ведь не исключите меня, правда?

– Это было бы социальным, то есть искусственным, последствием. Если вы перестаете быть членом теннисной команды, то перестаете играть в теннис. Это – естественное последствие. А каким будет естественное последствие отсутствия на занятиях?

– Ну, наверное, не получу знаний?

– Совершенно верно. Поэтому вы должны взвесить оба эти последствия и сделать выбор – принять решение. Убежден, будь я на вашем месте, я решил бы поехать на соревнования по теннису. Только никогда не говорите, что *вынуждены* поступить так или иначе.

– Я *решаю* поехать на соревнования, – смущенно произнес студент.

– И пропустить мои занятия?! – с деланным возмущением воскликнул я.

Серьезная проблема заключается в том, что эти реактивные высказывания превращаются в самореализующиеся пророчества. Люди все больше убеждают себя в собственной

детерминированности и сами создают доказательства, поддерживающие в них эту веру. Они все сильнее ощущают себя жертвами, не способными контролировать ситуацию и не отвечающими за свою жизнь и судьбу. Во всем, что с ними происходит, они обвиняют внешние силы – окружающих, обстоятельства и даже звезды.

На одном из семинаров, где я рассказывал о концепции проактивности, ко мне обратился один слушатель:

– Стивен, мне нравится то, что вы говорите. Но ситуация ситуации разнь. Вот, например, моя семейная жизнь. Я очень обеспокоен. Мы с женой уже не испытываем друг к другу прежних чувств. Наверное, я ее просто больше не люблю, да и она меня тоже. Что я могу с этим поделать?

– Что, совсем никаких чувств не осталось? – спросил я.

– Вот именно! – подхватил он. – А у нас трое детей, нас волнует их судьба. Что вы мне посоветуете?

– Любить ее! – ответил я.

– Я же говорю, никаких чувств уже не осталось!

– Любите ее!

– Нет, вы не поняли! Никакой любви уже больше нет!

– Тогда любите ее! Если чувство ушло, то у вас есть хорошая причина, чтобы любить ее!

– Но как же любить, если не любишь?

– Послушайте, мой друг, «любить» – это глагол, он означает действие. Любовь-чувство есть плод любви-действия.

Так любите же ее! Служите ей. Жертвуйте собой. Слушайте ее. Сопереживайте ей. Цените ее. Поддерживайте. Ну как, вы готовы любить ее?

В литературе любого прогрессивного общества часто используется глагол «любить». Реактивные люди преобразовали выражаемое им действие в чувство. Ими управляют чувства. Голливуд десятилетиями внушает нам веру в то, что мы не отвечаем за происходящее, что мы – заложники собственных чувств. Однако голливудский сценарий – это не объективное описание реальности. И если нашими действиями управляют чувства, то это означает, что мы, сняв с себя ответственность, сами это допустили.

Проактивные люди превращают любовь в действие. Любить – значит что-то делать: чем-то жертвовать, отдавать всего себя, подобно матери, дающей жизнь младенцу. Если вы хотите узнать, что такое любовь, познакомьтесь с теми, кто жертвует собой ради других, даже ради своих обидчиков или тех, кто не ответит взаимностью. Если вы родитель, то возьмите за образец свою любовь к ребенку, ради которого вы приносите себя в жертву. Любовь – это ценность, которая проявляется в поступках любящих. Проактивные люди подчиняют чувства ценностям. Любовь-чувство можно вернуть любовью-действием.

КРУГ ЗАБОТ / КРУГ ВЛИЯНИЯ

Еще один прекрасный способ определить степень проактивности – это посмотреть, на что мы тратим бóльшую часть времени и энергии. Каждого из нас волнует или заботит широкий спектр вопросов и явлений: здоровье, дети, служебные проблемы, национальный долг, угроза ядерной войны.

Все эти вещи мы можем отделить от того, что не оказывает на нас особого эмоционального или интеллектуального влияния, поместив их в круг забот.

НЕТ ЗАБОТ



КРУГ ЗАБОТ

Если мы присмотримся к нему, то увидим, что часть входящих в него вещей контролировать не можем, а другие подвластны нашему влиянию. Эту группу ЗАБОТ мы можем поместить в меньший по размеру круг влияния.



Определяя, на каком из этих двух кругов мы фокусируем большую часть времени и энергии, мы можем судить о степени своей проактивности.

Проактивные люди фокусируют усилия на круге влияния. Они направляют свою энергию на то, что подвластно их воздействию. Природа их энергии позитивна, она расширяет,

увеличивает круг влияния.



ПРОАКТИВНЫЙ ФОКУС
(ПОЗИТИВНАЯ ЭНЕРГИЯ РАСШИРЯЕТ КРУГ ВЛИЯНИЯ)

Реактивные люди, напротив, растрачивают свои усилия в круге забот. Они концентрируются на слабостях других людей, на проблемах внешней среды и обстоятельствах, на которые они не в силах повлиять. Это проявляется в по-

стоянных жалобах и обвинениях, в высказываниях реактивного характера и в позиции жертвы. Вырабатываемая при этом негативная энергия плюс игнорирование сфер, в которых человек способен что-то сделать, еще сильнее уменьшает его круг влияния.



РЕАКТИВНЫЙ ФОКУС (НЕГАТИВНАЯ ЭНЕРГИЯ СУЖАЕТ КРУГ ВЛИЯНИЯ)

Фокусируясь на круге забот, мы позволяем его содержанию управлять нами. Мы не проявляем проактивную инициативу, которая необходима для позитивных изменений.

Выше я рассказывал вам о сыне, у которого были серьезные проблемы в школе. Мы с Сандрой были глубоко озабочены его явными недостатками и отношением окружающих

к нему.

Но и то, и другое входило в наш круг забот. Концентрируя внимание на этих вещах, мы только усилили ощущение собственной несостоятельности и беспомощности и зависимости нашего сына.

И только обратившись к своему кругу влияния и сосредоточившись на собственных парадигмах, мы начали вырабатывать позитивную энергию, которая изменила нас и в конечном счете повлияла и на сына. Начав работать над собой, вместо того чтобы переживать о создавшейся ситуации, мы смогли повлиять на нее.

Бывают обстоятельства, когда в силу служебного положения, материального благосостояния, общественного статуса или связей человека его круг влияния оказывается шире круга забот.

Такая модель отражает еще один реактивный эгоистический стиль жизни, сфокусированный на круге забот, и является следствием эмоциональной близорукости человека.



У проактивных людей круг забот не бывает меньше круга влияния. Они берут на себя ответственность за эффективность своего влияния и направляют его на приоритетные вещи из круга забот.

НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ, КОСВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ, ОТСУТСТВИЕ КОНТРОЛЯ

Проблемы, с которыми мы сталкиваемся, относятся к одной из трех категорий: проблемы, находящиеся под нашим непосредственным контролем (то есть те, решение которых зависит от нас); проблемы, находящиеся под нашим косвенным контролем (их решение зависит от других людей); проблемы, находящиеся вне нашего контроля (на них мы никак не можем повлиять: например, это наше прошлое или уже сложившаяся ситуация). Проактивный подход заключается в том, что первый шаг к решению проблем всех трех типов должен делаться внутри существующего круга влияния.

Проблемы, находящиеся под нашим *непосредственным контролем*, можно решить, совершенствуя свои навыки. Очевидно, что они находятся в нашем круге влияния. Это личные победы (навыки 1, 2 и 3).

Для решения проблем, находящихся под нашим *косвенным контролем*, можно прибегнуть к изменению методов влияния. Это победы в сфере взаимодействия (навыки 4, 5 и 6). Я выделяю более 30 методов влияния, они отличаются друг от друга так же, как сочувствие – от конфронтации, а личный пример – от словесного убеждения. В арсенале большинства всего три-четыре метода. Обычно все начина-

ется с уговоров, а если они не срабатывают, спорящие либо разбегаются, либо вступают в борьбу. Насколько же приятно сознавать, что можно освоить новые методы воздействия вместо того, чтобы постоянно пытаться «исправить» других с помощью старых, неэффективных приемов.

Проблемы, находящиеся *вне нашего контроля*, требуют лишь того, чтобы мы приняли на себя ответственность и, сменив озабоченность на улыбку, естественно и спокойно приняли эти проблемы такими, каковы они есть, и научились жить с ними, даже если это нам не нравится. Это вовсе не означает, что мы позволяем проблемам управлять нами. Мы действуем в духе молитвы Общества анонимных алкоголиков: «Боже, дай мне мужество изменить то, что я могу и должен изменить; смирение, чтобы принять то, что изменить нельзя; и мудрость, чтобы отличить одно от другого».

К какой бы категории ни относилась та или иная проблема, мы можем сделать первый шаг к ее решению. Развитие навыков, изменение методов влияния и отношения к проблемам, неподвластным контролю, – все это находится в пределах круга влияния.

РАСШИРЯЯ КРУГ ВЛИЯНИЯ

Вдохновляет осознание того, что, выбирая, как реагировать на обстоятельства, мы серьезно влияем на них. Изменяя часть химической формулы, мы полностью меняем ко-

нечный результат.

Несколько лет я работал с организацией, возглавляемой очень динамичным человеком. Он обладал чутьем на новые веяния. Он был личностью творческой, яркой, наделенной способностями и талантами – и всем это было очевидно. Однако его стиль управления был крайне авторитарным. Он относился к людям как к марионеткам, у которых не может быть своего мнения. С подчиненными он разговаривал примерно так: «Пойдите туда... Принесите то... Сделайте это... А теперь – вот это... Решать буду я!»

В конечном счете он настроил против себя весь управленческий персонал. Люди собирались в коридорах и жаловались друг другу на босса. Они обсуждали сложившуюся ситуацию очень серьезно и аргументированно, выдвигая дельные предложения, – так, словно пытались изменить сложившуюся ситуацию. Но они вели эти разговоры бесконечно, изо дня в день, перекладывая всю ответственность за происходящее с себя на руководителя и на его недостатки.

– Вы не представляете, что он выкинул на этот раз, – говорил один. – На днях он явился ко мне в отдел. У меня уже все было подготовлено и спланировано, а он пришел и отдал прямо противоположное распоряжение. Все, что я делал несколько месяцев, было перечеркнуто. Прямо не представляю, как теперь с ним работать. Когда он наконец уйдет на пенсию?

– Ему пятьдесят девять, – отвечал другой. – Сможешь потерпеть еще лет шесть?

– Ну, не знаю. По-моему, он из тех, кто вообще не уходит на пенсию.

Но один из руководителей был проактивным. Он руководствовался ценностями, а не чувствами. Он был инициативен, разбирался в ситуации и предвидел развитие событий. Он не закрывал глаза на слабости начальника, но не критиковал их, а старался компенсировать. Он старался сглаживать недостатки авторитарного стиля президента компании, выступая буфером между ним и своими подчиненными. В то же время он опирался на сильные стороны своего босса – на его видение, талант, творческие способности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.