ПСИХОЛОГИЯ
ЗДОРОВЬЕ
НЕТРАДИЦИОННАЯ МЕДИЦИНА
ЖИЗНЕННЫЙ УСПЕХ
САМООБРАЗОВАНИЕ

Стивен Р. КОВИ

СЕМЬ НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ

ВОЗВРАТ К ЭТИКЕ ХАРАКТЕРА

ОТЗЫВЫ НА КНИГУ СТИВЕНА КОВИ "СЕМЬ НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ"

На пороге XXI век. И мы должны сделать все возможное, чтобы Россия вошла в него с уверенностью и оптимизмом. Я верю, что ключом к этому является обращение к лучшим традициям духовной жизни и честного предпринимательства. Книга Стивена Кови, впитавшая мировой опыт достижения успеха, может послужить хорошей основой возрождения культуры человеческих отношений. Сила Семи навыков и заложенных в них принципов несомненна. Я от души приветствую появление этой книги.

Я. Н. Дубенецкий,
Председатель Правления
Промстройбанка России

"Семь Навыков" Стивена Кови – это учебник для тех, кто хочет быть эффективным. Теория, предлагаемая этой книгой, органично связана с жизнью. Вы можете, поняв глубину и жизненность выводов Стивена Кови, постараться применить Семь навыков на практике – и получить поразительные результаты. Вы научитесь эффективно взаимодействовать с другими людьми: с начальником, с подчиненными, с коллегой, с мужем или женой, с детьми и друзьями. Но самое главное – вы научитесь эффективно управлять самими собой. Если вы хотите улучшить свой бизнес или свою личную жизнь, если хотите повысить собственную ценность, ПРОЧТИТЕ ЭТУ КНИГУ!

Михаил Краснов,
Управляющий директор
компании "Мерисел"

Недавно я подарил своему старшему сыну книгу Стивена Кови Семь Навыков Высокоэффективных Людей. Мне кажется, что идеи, изложенные в этой книге, помогут сыну построить свою жизнь на принципах эффективности, жить в ладу с самим собой и лучше понимать других людей. В каком-то смысле Семь Навыков можно назвать учебником жизни. Но эта книга нужна не только отдельным людям. В не меньшей степени она может помочь целым коллективам обрести общую цель, улучшить взаимодействие между отделами, построить стабильные отношения с партнерами и клиентами. Мне лично она помогла посмотреть на многое другими глазами, и жаль, что в пору моей молодости мне не удалось прочитать подобной книги.

Юрий Кириллов,
Президент АО
"Красный пролетарий"

Не так давно нам казалось, что за океаном живут совсем другие люди: они не мучаются нашими проблемами, все у них легко и просто, поэтому они так улыбчивы и довольны. Но, читая книгу Стивена Кови, я еще раз убедилась, что счастье – это всегда большой труд, независимо от условий, в которых живешь. Важно не ждать хорошей погоды за окном, чтобы начать жить по-новому, а носить эту погоду внутри себя.

В этой книге я нашла подтверждение многим своим мыслям, увидела, что вопросы, которые я ношу в себе, волнуют и других. Можно ли плыть против течения, и нужно ли? Как убедить своих детей следовать твоим советам? Как, оставаясь женщиной, быть хорошим руководителем и все успевать?

Идеи, изложенные в этой книге, могут стать вашей жизненной философией, и одновременно они помогут справляться с маленькими проблемами каждого дня. Постараюсь применять 7 Навыков: я уверена, что они являются ключом к повышению эффективности.

И. Н. Ласкина,
Генеральный директор

ОАО "РОСФАРМАЦИЯ"

Я не знаю другого специалиста в области повышения личной эффективности, который бы вызывал у людей такой мощный позитивный отклик... Эта книга великолепно отражает философию принципов Стивена Кови. И я уверен, что любой читающий ее поймет, чем обусловлено восхищение, которое я и другие люди испытывают в отношении заложенных в ней идей.

Джон Пеппер,
Президент "Проктер энд
Гэмбл"

Мало кто из исследователей, занимающихся изучением человека в управлении и в организации, так много и напряженно размышлял о главных принципах, как Стивен Кови. В книге Семь Навыков Высокоэффективных Людей он предлагает нам возможность, а не инструкцию, отвечающую на вопрос "Как?". Эта возможность заключается в том, чтобы, используя мудрое учение Кови, лучше познать самих себя и свое влияние на других людей. Это замечательная книга, способная изменить вашу жизнь.

Том Питере,
автор книги "В поисках
эффективного управления"

Чтение этой книги чрезвычайно вдохновляет. Предложенные Стивеном Кови принципы видения, лидерства и человеческих отношений – это практический инструмент для обучения сегодняшних лидеров бизнеса. Я очень рекомендую вам прочесть эту книгу.

Нолан Арчибальд,
Президент "Блэк энд
Деккер"

СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ

Взаимозависимость – ценность более высокая, чем независимость.

Эта книга является синергитическим результатом интеллекту-альных усилий многих людей. Работа над ней началась в середине семидесятых годов, когда я, подготавливая докторскую диссертацию, изучал литературу, посвященную успеху, которая была опубликована в США за 200 лет. Я благодарен многим мыслителям за их вдохновение и мудрость и тем корням и источникам их общей мудрости, которые пронизывают и питают многие поколения.

Я также благодарен своим студентам, друзьям и коллегам из Университета Бригэма Янга и компании Кови Лидершип Сентер. 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.

Постепенно развиваясь, содержание и структура книги привели всех, кто был вовлечен в работу над ней к глубокому убеждению, что Семь Навыков представляют собой интегрированный подход к повышению личной и межличностной эффективности, и что ключом к достижению этой цели являются нестолько сами навыки по отдельности, сколько их взаимосвязь и последовательность в единой системе.

Я глубоко признателен:

—Сандре и каждому из наших детей с их семьями за то, что они живут цельной жизнью и с пониманием и поддержкой относятся к моим частым командировкам и работе вдали от дома. Легко проповедовать принципы, на которых основана жизнь твоих близких.

—моему брату Джону за его любовь, интерес, проницательность и душевную

чистоту.

—доброй памяти моего отца.

—моей матери за ее преданность, заботу и любовь к более чем 87 живущим ныне ее потомкам.

—моим дорогим друзьям и коллегам по работе.

—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 использованием видеокурса. Под его руководством эти материалы были опробованы, усовершенствованы и использованы тысячами людей во всем мире для обучения сотрудников самых разных организаций. Практически все наши клиенты после первого знакомства с этими материалами стремились сделать их досто янием как можно большего числа своих сотрудников, укрепляя нашу уверенность в том, что идея, заложенная в них действительно работает.

– Бобу Тилу за помощь в организации деятельности нашей компании таким образом, что я получил возможность целиком сфокусироваться на работе над книгой.

- Дэвиду Конли за информирование сотен организаций о ценности и могуществе Семи Навыков, что позволило моим коллегам Блэайн Ли, Ройсу Крюгеру, Роджеру Мерриллу, Эллу Суитцлеру и мне постоянно иметь возможность нести наши идеи в самые разные аудитории.

–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 их творческое и мужественное руководство маркетингом.

- редактору издательства "Саймон энд Шустер" за его профессиональную компетентность и руководство проектом, за по великолепные советы и за то, что он помог мне понять отличие устной речи от письменной.

- моим помощникам, как бывшим - Ширли и Хисер Смит, – так и нынешнему – Мэрилин Эндрюс - за их необыкновенную преданность.

- редактору нашего журнала Экзекьютив Экселенс Кену Шелтону за его редакцию первого манускрипта год назад, за его помощь по проверке и усовершенствованию материала и за его честность и стремление к высокому качеству.

–Ребекке Меррилл за неоценимую помощь в редактировании опубликовании книги, за ее приверженность идее и за мастерство, чуткость и тщательность при реализации этой приверженности, и ее мужу Роджеру за мудрую синергитическую помощь.

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

ЧАСТЬ 1
ПАРАДИГМЫ И ПРИНЦИПЫ
ИЗНУТРИ – НАРУЖУ

ВСЕ, ЧТО ЕСТЬ В ЭТОМ МИРЕ ВЫДАЮЩЕГОСЯ, НЕПРЕМЕННО ПРОИСТЕКАЕТ ОТ ПРАВИЛЬНОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ.

ДЭВИД СТАРР ДЖОРДАН

За более чем двадцатипятилетний период работы с представителями бизнеса и научного мира, а также с теми, кто интересуется проблемами семьи и брака, я встретился с большим количеством людей, которые, по внешним признакам, достигли огромного успеха, но в то же время постоянно испытывали сильную потребность в обретении внутреннего равновесия, в повышении персональной эффективности и развитии здоровых отношений с другими людьми.

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

Я достиг всех целей, которые перед собой поставил, и добился огромного профессионального успеха. Однако за это я *поплатился своей личной и семейной жизнью. Теперь* я *уже не знаю своей жены и своих детей. Я уже не уверен, понимаю ли* я *самого себя и знаю ли, что для меня важно. Теперь я* спрашиваю *себя – а стоила ли игра свеч?*

Я принялась за новую диету – вот уже в пятый раз за этот год. Я знаю, что излишне полна, и очень хочу изменить свой облик. Я читаю все новые публикации. Я ставлю перед собой цель. Я даю себе позитивную установку. Говорю себе, что могу сделать это... И ничего не получается. Больше, чем на пару недель, меня не хватает. Похоже, что я не *могу сдержать обещания, данного самой себе.*

Я прошел столько курсов обучения эффективному руководству кадрами. Я хочу, чтобы мои подчиненные работали с высокой отдачей, и изо всех сил стараюсь вести себя по отношению к ним дружелюбно и обращаться с *ними правильно. Однако с их стороны я не чувствую никакой лояльности. По-моему, стоит мне заболеть и остаться на день дома, они попросту будут бить баклуши. Почему мне не удается научить их быть самостоятельными и ответственными? Или, может, стоит подыскать других, которые обладают такими качествами?*

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

Так много нужно сделать дел, а времени вечно в обрез. Я спешу и ощущаю прессинг времени весь день. Каждый день. Семь дней в неделю. Я *посещал семинары по управлению временем и перепробовал с полдюжины всяких систем планирования. Кое в чем они мне помогли, но, все же, я не могу сказать, что живу счастливой, плодотворной и спокойной жизнью, как мне бы того 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 – человек очень занятой. Но порой я спрашиваю себя, так ли уж важно в конечном счете все то, чем я занимаюсь, По-честному, мне бы хотелось думать, что мое существование не бессмысленно, что и я внес какую-то лепту в эту жизнь.

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

Я – сильная личность. Я уверен, что, общаясь почти с кем-угодно, могу повести беседу в нужном мне направлении. Зачастую мне даже удается побуждать других приходить к решению, которое угодно мне. Продумывая каждую ситуацию, я убеждаюсь, что предлагаемые мной идеи являются для всех наиболее предпочтительными. Но все же полного удовлетворения нет. Мне всегда хочется знать, что на самом деле думают обо мне и моих взглядах другие.

Наш брак стал не в радость. Не могу сказать, чтобы мы скандалили; просто мы больше не любим друг друга. Мы обращались к консультанту, перепробовали разные рецепты, но, наверное, просто уже не способны оживить прежние чувства.

Все эта проблемы глубоки и болезненны. С наскока их не решить.

Пару лет назад мы с моей женой Сандрой столкнулись с подобной проблемой. У одного из наших сыновей никак не ладилось со школой. Он был хроническим отстающим; не понимал даже условий задачи, не говоря уже о решении. В социальном плане он был незрелым, вечно стеснялся разговаривать даже с близкими. Он был физически слабым, низкорослым, щуплым, с плохо скоординированными движениями, например, он взмахивал бейсбольной битой еще до того, как мяч оказывался в воздухе. Вызывал насмешки окружающих.

Мы с Сандрой были преисполнены желанием помочь мальчику. Мы чувствовали, что достижение успеха, важное в любой сфере жизни, приобретает особое значение при выполнении нами нашей родительской роли. Поэтому мы принялись работать над своими установками и поведением в отношении его, одновременно пытаясь повлиять и на его поведение. Мы стремились подзарядить его психологически, используя технику позитивного мышления:

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

И если у сына получалось чуточку лучше, мы что есть силы 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 наш сын заливался слезами и кричал, что у него никогда ничего не получится и что он терпеть не может этот бейсбол.

Как мы ни старались, наши усилия ни к чему не приводили. И мы видели, насколько болезненно это сказывается на самолюбии ребенка. Мы пытались подбадривать его, помогать ему, вселять в него уверенность, однако после многократных фиаско мы решили взглянуть на всю ситуацию под другим углом.

В ту пору я проводил большую работу по "развитию руководства"[1] с различными

---

[1] Leadership development – специальные программы обуче-ния, направленные на повышение

клиентами по всей стране. В частности, мне приходилось каждые два месяца готовить презентации на тему о коммуникации и восприятии для участников программы развития административного персонала IBM.

Проводя необходимые исследования и готовя соответствующие материалы, я чрезвычайно заинтересовался тем, как формируется восприятие, как оно воздействует на наши взгляды и как наши взгляды воздействуют на наше поведение. Это привело меня к изучению теории вероятности и самореализующихся предсказаний, или "эффекта Пигмалиона", а также к осознанию того, насколько глубоко коренится в нас наше восприятие. Я понял, что мы должны внимательно смотреть не только на мир вокруг нас, но еще и на "призму", сквозь которую смотрим, и что сама эта "призма" определяет наше восприятие мира.

Беседуя с Сандрой о тех концепциях, которым я обучал сотрудников IBM, мы постепенно осознали, что все, чем мы стремились помочь нашему сыну, не гармонировало с тем, как мы на самом деле воспринимали, видели его. Когда мы честно признались себе в наших глубоко скрытых чувствах, мы осознали, что на самом деле в глубине души мы воспринимали нашего сына как "отсталого" ребенка с неадекватным развитием. Поэтому, сколько бы мы ни трудились над своими установками и поведением, что бы ни делали и что бы мы ни говорили, наши действия оставались малоэффективными, так как он неизменно читал в них: "Ты не способен на это. Ты нуждаешься в помощи".

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

ЭТИКА ЛИЧНОСТИ И ЭТИКА ХАРАКТЕРА

В то же самое время в дополнение к моему исследованию восприятия я глубоко погрузился в изучение литературы, посвященной успеху, которая была опубликована в США с 1776 года. Я читал и просматривал сотни книг, статей и очерков в таких областях, как самосовершенствование, популярная психология и помощь самому себе. У меня в руках оказалась выжимка, субстанция того, что свободные и демократически настроенные авторы считали ключом к успеху в жизни.

Исследуя двухсотлетнюю историю сочинений на тему об успехе, я обнаружил одну поразительную особенность, связанную с содержанием этой литературы. Анализ проблем, с которыми мы столкнулись в нашей семье, и аналогичных проблем в жизни и отношениях множества людей, с которыми я работал на протяжении многих лет, привел к тому, что я все более отчетливо стал понимать, что последние пятьдесят лет литература об успехе носила поверхностный характер. Она была наполнена техниками создания имиджа, специальными приемами быстрого действия – своеобразным "социальным аспирином" или "пластырем", которые предлагались для разрешения острейших проблем. Благодаря этим средствам некоторые проблемы могли временно потерять свою остроту, однако глубинные, хронические болячки оставались нетронутыми, воспалялись и давали о себе знать вновь и вновь. Полной противоположностью сказанному была литература первых 150 лет. Почти вся она была посвящена теме, которую мы назовем "Этика Характера как основа успеха", Здесь речь шла о таких свойствах, как цельность личности, скромность, верность, умеренность, мужество, справедливость, терпеливость, трудолюбие, простота, а также приверженность Золотому Правилу. Образцом такой литературы является автобиография Бенджамина Франклина[2]. В основе своей это история о том, как человек работал над собой с целью

квалификации руководителей. *(Прим. ред.)*

[2] Франклин, Бенджамин (1706-1790), американский просветитель, государственный деятель, ученый, один из авторов Декларации Независимости и Конституции США. *(Прим. перев.)*

интеграции внутри своей личности определенных принципов и навыков.

Этика Характера учит тому, что существуют основополагающие принципы эффективной жизни и что человек может испытать в жизни истинный успех и счастье только в том случае, если научится воплощать эти принципы в своем характере.

Однако вскоре после окончания Второй мировой войны ключевое представление об успехе переместилось с Этики Характера на, так сказать. Этику Личности. Теперь успех стал рассматриваться скорее как функция социального образа личности, поведения и поступков, навыков и техник, служащих смазкой в механизме человеческого взаимодействия. Этика Личности имеет два основных направления: первое – техника человеческих и общественных связей, и 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 "Можешь 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 то, что вам требуется, или же демонстрировать власть и запугивать, когда это отвечает вашим целям.

Порой подобная литература признает значение характера в достижении успеха. Однако чаще всего рассматривает его обособленно, не отводя ему основополагающей роли, роли катализатора. Ссылки на Этику Характера в этом случае являются формальными пустыми словами, а истинная ставка делается на быстродействующие техники влияния, стратегию силы, навыки общения и позитивное мышление.

Я начал понимать, что именно Этика Личности подсознательно явилась источником тактики, которую мы с Сандрой пытались использовать в отношении нашего сына. Задумавшись более глубоко над различием между Этикой Личности и Этикой Характера, я понял, что мы с Сандрой получали социальное удовлетворение от хорошего поведения наших детей. Младший сын в этом смысле нам ничего не давал. Наше представление о самих себе и своей роли как добрых, заботливых родителей оказалось более весомым, чем наше представление о собственном сыне и, возможно, влияло на него. С нашей стороны было гораздо больше заботы о том, как мы видели эту проблему и как боролись с ней, нежели истинного беспокойства за судьбу своего ребенка.

Поговорив с Сандрой, мы пришли к прискорбному выводу о сильном влиянии на наши поступки черт нашего собственного характера и наших мотивов, а также нашего представления о своем ребенке. Мы поняли, что социальные мотивы, двигавшие нами, совершенно не гармонируют

с нашими глубокими внутренними ценностями и могут привести нас к "условной"[3] любви к сыну и к утрате им чувства собственного достоинства Поэтому мы решили сконцентрировать свои усилия на самих себе – не на способах поведения, а на наших глубинных мотивах и на нашем восприятии собственного сына. Вместо того, чтобы пытаться изменить его, мы попытались взглянуть со стороны, – отделить себя от него, ощутить его личность, индивидуальность и достоинство.

Путем глубоких раздумий, влекомые верой и поддерживаемые молитвой, мы пришли к тому, что увидели в сыне самостоятельную, неповторимую личность. Мы увидели в нем бесконечные пласты возможностей, которые следовало реализовывать в соответствии с его собственным жизненным ритмом. Мы решили устраниться и прекратить волнения, дать его индивидуальности проявиться без нашего вмешательства. Свою естественную роль мы

---

[3] В отличие от "безусловной", о которой будет говориться дальше. *(Прим. ред.)*

увидели в том, чтобы утверждать индивидуальность сына, радоваться за него и ценить его. Кроме того, мы сознательно поработали над своими мотивами и начали культивировать "внутренние источники безопасности", позволяющие нам добиться того, чтобы наши представления о собственной значимости не зависели от "приемлемости" поведения наших детей.

Стоило нам избавиться от давления прежних представлений о сыне и выработать в себе мотивы, основанные на ценностях, как у нас начали возникать новые чувства. Мы обнаружили, что теперь радуемся за сына, а не сравниваем его с другими, не судим его. Мы уже больше не пытались растить его по своему подобию или сравнивать его с социальными ожиданиями. Мы оставили попытки мягко, но целенаправленно лепить из него приемлемую социальную модель. Потому что теперь видели в нем полноценного в основе своей, вполне жизнеспособного человека. Мы прекратили защищать его от насмешек окружающих.

Приученный к опеке, сын поначалу испытывал немало трудностей. Он говорил об этом нам. Мы выслушивали его, однако совсем не обязательно на это реагировали. "Тебя не нужно защищать, – говорило наше молчаливое послание. – У тебя все в порядке".

Проходили недели и месяцы, и мало-помалу сын обретал уверенность в себе. Он начал развиваться в своем собственном жизненном ритме. Он стал делать выдающиеся по социальным стандартам успехи – в учебе, в общении, в спорте, – продвигаться вперед быстрыми темпами, значительно быстрее, чем требовал естественный, так сказать, процесс развития. Шли годы, сына выбирали на руководящие посты в различные студенческие организации, он стал чемпионом штата по 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 явились следствием его чувств по отношению к самому себе и его восприятия самого себя, а не просто откликом на социальные требования окружающего мира. Этот случай преподнес нам с Сандрой поразительный урок, весьма полезный как для воспитания других наших детей, так и для применения в иных жизненных ситуациях. Он привел нас к основанному на личном опыте осознанию принципиального различия между Этикой Личности и Этикой Характера. Наше убеждение хорошо выражено в словах Псалмопевца: "Ищите в сердце своем с усердием, ибо из него вытекают реки жизни".

ПЕРВИЧНОЕ И ВТОРИЧНОЕ

Переживания за нашего сына, изучение мною восприятия и чтение литературы об успехе – все это в совокупности привело меня вдруг к открытию : "Вот оно!", когда вдруг все становится на свои места. Внезапно прозрев, я прочувствовал силу влияния Этики Личности и с ясностью осознал еле уловимые, зачастую до конца не осознаваемые несоответствия между тем, что я считал истинным, – чему меня когда-то учили в детстве и что глубоко укрепилось во мне в качестве внутренних ценностей, – и теми философиями "быстрого действия", которые окружали меня каждый день. Я пришел к глубокому пониманию того, почему, многие годы работая с людьми из самых различных сфер общества, я обнаруживал, что все, чему учил других и в эффективность чего сам верил, часто расходилось с бытовавшими популярными теориями.

Я вовсе не хочу сказать, что такие элементы Этики Личности, как развитие личности, обучение навыкам общения, а также обучение оказанию влияния и позитивному мышлению, не приносят пользы и не являются порой существенно необходимыми для достижения успеха. Они полезны. Однако это вторичные, а не первичные факторы. Так, используя наши человеческие возможности строить на фундаменте, заложенном предыдущими поколениями, мы оказываемся настолько поглощены собственным строительством, что забываем про основание, которым оно поддерживается. Или же, долгое время пожиная ниву, которую сами

не засеивали, мы можем вообще забыть о необходимости сеять.

Если я пытаюсь использовать стратегию и тактику влияния на людей, чтобы заставить других делать то, что я хочу, заставить лучше и с большим желанием работать, хорошо относиться ко мне и друг к другу, а мой собственный характер в это время вовсе не безупречен, отличается двуличностью и неискренностью, то добиться долгосрочного успеха я не смогу. Мое двуличие породит недоверие, и что бы я ни делал, – даже если воспользуюсь так называемым методом добрых человеческих отношений, – все будет воспринято как манипуляция. А если нет веры или ее недостаточно, то, независимо от моего красноречия и добрых намерений, нет основы для прочного успеха. Только если в своей основе вы положительны, применяемые вами техники будут жизнеспособными.

Сосредоточение на техниках достижения успеха похоже на такой подход к учебе, когда спокойная безмятежная жизнь в течение семестра перемежается с бешенным натаскиванием себя перед экзаменами. Все может закончиться хорошо. Вы даже можете получить хорошие отметки. Однако, если не прилагать усилий изо дня в день, по-настоящему знаниями не овладеешь и образованным человеком не станешь.

А вы задумывались когда-нибудь над тем, чтобы такую систему применить в работе фермера? Скажем, вы запамятовали провести сев весной, все лето прогуляли, а затем осенью активно готовитесь снять урожай... Ферма – это натуральная система. Сначала заплати, потом получи. Что посеешь, то и пожнешь. Никаких исключений.

Тот же принцип в высшей степени применим к человеческому поведению, к человеческим взаимоотношениям. Ведь и это тоже – натуральные системы, в основе которых тот же закон урожая. В такой искусственной социальной системе, как школа, вы сможете добиться краткосрочного успеха, если научитесь манипулировать правилами, придуманными человеком, обучитесь "правилам игры". В большинстве единичных или кратковременных человеческих взаимоотношений можно воспользоваться Этикой Личности для поддержания разговора и для того, чтобы произвести благоприятное впечатление на собеседника с помощью обаяния и находчивости или, сделав вид, что вас заинтересовало какое-то его увлечение. Можно применить быстродействующую технику, способную сработать в ситуациях непродолжительного общения. Однако при долгосрочных отношениях одни лишь второстепенные факторы не смогут служить долго. В конечном счете при отсутствии в характере глубинной целостности и органической силы реальная жизнь вытащит на поверхность истинные мотивы, и кратковременный успех сменится разрушением человеческих отношений.

Многим людям, преуспевшим в овладении вторичными составляющими успеха, недостает первичной значимости – позитивного в характере. Рано или поздно это проявится. Это будет проявляться, в каждом случае долгосрочных отношений, с сослуживцем или супругом, приятелем или ребенком-подростком, переживающим кризис личности. Самое красноречивое в человеке, это его характер. Как сказал однажды Эмерсон[4]: "Вы так громко кричите в мои уши, что я не слышу, что вы говорите".

Разумеется, существуют и такие ситуации, когда человек, обладая силой характера, не владеет навыками общения, что, безусловно, также влияет на качество взаимоотношений. Но этот фактор все же вторичен.

В конечном счете то, что мы собой представляем, оказывается куда более красноречивым, 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.

---

[4] Эмерсон, Ралф Уолдо (1803-1882), американский философ и писатель. *(Прим. перев.)*

По словам Уильяма Джорджа Джордана: "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. Эти навыки – основополагающие; они обладают первичной значимостью. Они представляют собой систему принципов, на которых основаны счастье и успех.

Однако прежде чем понять эти Семь Навыков, необходимо понять наши собственные "парадигмы" и то, как осуществляется "сдвиг парадигмы".

И Этика Характера, и Этика Личности являются приме-рами социальных парадигм. 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 то, как мы "видим" 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 аспектов территории. Именно это и есть парадигма. Это – теория, объяснение или же модель чего-либо. Предположим, что вам надо попасть в определенное место в центре Чикаго. В этом вам бы очень помогла карта города, Однако предположим, что у вас не та карта. В силу опечатки карта Чикаго на самом деле оказалась картой Детройта Можно представить себе вашу досаду от тщетности попыток попасть туда, куда вам нужно!

Вы можете поработать над совершенствованием своего *поведения* – прилагать больше старания, настойчивости, действовать в два раза быстрее Но единственным результатом ваших 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, что вас это и не огорчит, так как ваша установка будет настолько позитивна, что, где бы вы ни оказались, вам везде будет хорошо. Суть в том, что в любом случае вы заблудитесь. Сама эта проблема не имеет никакого отношения ни к вашему поведению, ни к вашей установке. Проблема целиком заключается в том, что у вас неверная карта. Вот когда у вас в руках действительно карта Чикаго, *тогда* ваша настойчивость обретает значение, а когда на своем пути вы сталкиваетесь с досадными препятствиями, *тогда* ваша установка может здорово вам помочь. Но первым и наиважнейшим требованием является точность карты.

У каждого из нас в голове есть множество таких 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 а жизни, мы объясняем на основе этих мысленных карт. Мы редко интересуемся их точностью; обычно мы даже не подозреваем наличия у нас этих карт. Мы просто *предполагаем,* что мы видим вещи такими, каковы они есть на самом деле или какими они должны быть.

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

Прежде чем двигаться дальше, я хочу предложить вам один интеллектуальный и эмоциональный опыт. В течение нескольких секунд посмотрите на картинку, изображенную на стр. 29.

Теперь посмотрите на картинку на стр. 30 и подробно опишите, что вы видите.

Видите ли вы женщину? Как вы думаете, какого она возраста? Как она выглядит? Как она одета? Как вы думаете, кто она такая?

Вероятней всего вы опишите женщину на второй картинке как особу лет двадцати пяти – весьма привлекательную, элегантно одетую, обладательницу маленького носика и сдержанных манер. Будь вы не женаты, вы бы приударили за ней. Работая в модном магазине, вы бы наняли ее в качестве манекенщицы.

Но что если я скажу вам, что вы ошибаетесь? Что если я заявлю, что особа на картинке – пожилая женщина лет шестидесяти-семидесяти, с потухшим взглядом, с 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 пообсуждать эту картинку. Вы бы описали мне, что вы видите, а я бы рассказал вам, что вижу я. И продолжали бы делиться мнениями до тех пор, пока вы четко не показали бы, что видите вы, а я бы четко не показал, что вижу я.

Поскольку мы не можем сделать этого, я предлагаю вам обратиться к стр. 29, рассмотреть изображение на ней и затем снова вернуться ко второй картинке. Теперь вы видите пожилую женщину? Очень важно, чтобы, прежде чем продолжить чтение, вы ее увидели.

Впервые я столкнулся с этим упражнением много лет назад, будучи студентом Гарвардской школы 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 размера, одна половина из которых была с изображением молодой женщины со стр. 29, а другая половина с изображением пожилой женщины со стр. 30.

Он раздал карточки с изображением молодой женщины учащимся, сидевшим в одной стороне учебной комнаты, а карточки с изображением пожилой женщины – учащимся, которые сидели в другой стороне. Он предложил внимательно рассмотреть карточки, сконцентрировавшись на изобра жении в течение 10 секунд, а затем отдать их обратно. После этого он показал на экране картинку, которую вы найдете на стр. 54, совмещавшую оба изображения, и попросил учащихся описать, что они видят. Почти все, кто сначала видел карточки с молодой женщиной, на экране увидели молодую женщину. И почти все из увидевших сначала 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 20 – 22 лет!

— Да ну, брось! Ты что, шутишь что ли? Ей лет 70, а то и все 80!

– Да ты что, слепой? Это же молодая женщина. Хорошенькая. За такой можно и приударить. 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 уже с

самого начала эксперимента знали, что существует другая точка зрения. И при всем

этом лишь очень немногие попытались взглянуть на картинку глазами другого человека. После долгих бесполезных препирательств один из студентов подошел к экрану и, показав пальцем на линию на рисунке, сказал:

— Это – колье молодой женщины! На что другой возразил:

— Какое колье, это рот старухи!

Постепенно успокоившись, они стали обсуждать отдельные элементы рисунка, которые воспринимали по-разному. Наконец сначала один студент, потом другой увидели, что на экране одновременно существуют два образа. Благодаря спокойному, терпеливому, детальному обсуждению все мы, находившиеся в комнате, смогли увидеть картинку с другой точки зрения. Однако стоило отвернуться и потом снова взглянуть на изображение, как почти каждый из нас немедленно видел образ, на который был настроен во время первого десятисекундного разглядывания.

Я часто использую этот эксперимент в своей работе как с индивидуальными клиентами, так и с организациями, так как он позволяет сделать открытия, важные для нашей персональной эффективности и эффективности нашего взаимодействия с другими. Прежде всего этот эксперимент демонстрирует, насколько мощно воздействует заданность на наше восприятие, наши парадигмы. Если всего десять секунд рассматривания картинки способны оказать такое влияние на то, как мы видим предмет, то что же можно сказать о силе влияния нашего жизненного опыта! Все в нашей жизни, что способно влиять, – семья, школа, церковь, сослуживцы, друзья, приятели и такие современные социальные парадигмы, как Этика Личности, – все это оказывает на нас неосознаваемое нами воздействие, способствуя формированию нашей собственной системы взглядов, наших парадигм, наших карт.

Кроме того, этот эксперимент показывает, что наши парадигмы являются источником

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, было бы трудно думать о том, чтобы помочь ей перейти через дорогу. И ваше *отношение* к этой женщине, и ваше *поведение* должны были бы 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 те основные парадигмы, из которых эти установки и поведение проистекают.

Кроме того, наш пример с картинками показывает, насколько сильно наши парадигмы влияют на характер наших взаимоотношений с другими 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, что он *объективен.* Однако дело обстоит совсем не так. Мы видим мир не таким, какое он есть, а таким, каковы *мы сами,* – или же таким, каким настроены его видеть. Открывая рот, чтобы описать, что мы видим, мы в результате описываем самих себя, наши представления, наши парадигмы. Стоит другим разойтись с нами во мнениях, мы немедленно считаем, что неправы именно они. Однако, как показывает наш эксперимент, люди видят одно и то же по-своему, каждый видит сквозь призму собственного уникального опыта.

Это вовсе не означает, что фактов не существует. В нашем примере два человека,

которые первоначально были запрограммированы разными изображениями, комбинированную картинку рассматривают сообща. Теперь они одновременно смотрят на 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 изначального опыта каждого, и все эти факты приобретают значение исключительно в силу их интерпретации.

Чем глубже мы осознаем свои основные парадигмы, карт-схемы или представления, а также то, до какой степени находимся под влиянием собственного жизненного опыта, тем с большей ответственностью мы 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, наиважнейший опыт, который можно извлечь из нашего эксперимента – это момент изменения, "сдвига" парадигмы, то, что можно назвать ощущением: "Вот оно!", когда кто-то наконец видит в комбинированной картинке новое изображение. Чем более человек был связан изначальным восприятием, тем сильнее его ощущение: "Вот оно!". Словно внутри зажигается какая-то лампочка.

Термин *сдвиг парадигмы* впервые был введен Томасом Куном в его знаменитой книге *"Структура научных революций"*. Кун демонстрирует, как почти любой значительный прорыв в области науки начинается с разрыва с традициями, старым мышлением, старыми парадигмами.

Великому древнеегипетскому астроному Птолемею земля представлялась центром Вселенной. Но Коперник произвел сдвиг парадигмы и одновременно вызвал огромное сопротивление и гонения на себя, провозгласив центром Вселенной Солнце. С этого момента внезапно все стало истолковываться иначе, чем прежде.

Ньютонова модель физики была парадигмой механики и по сей день остается основой современной инженерии. Однако она оказалась недостаточно полной, исчерпывающей. Научный мир был революционизирован Эйнштейновской парадигмой теории относительности, отличавшейся значительно большими возможностями предсказания и объяснения.

До появления бактериологии большое количество матерей и новорожденных умирали при родах, и никто не мог понять причин этого. Во время военных действии больше людей погибало от незначительных ран и болезней, чем от тяжелых травм и ранений, полученных на поле сражения. Но стоило появиться бактериологии, как эта новая парадигма, позволяющая лучше понимать, что происходит в организме, сделала возможным значительное, потрясающее развитие медицины.

Современные Соединенные Штаты Америки есть плод сдвига парадигмы. Традиционной, устоявшейся веками формой правления была монархия – божественное право королей. Но вот была создана новая парадигма – народное правление, осуществляемое народом и для народа. Так родилась конституционная демократия, высвободив невиданные энергию и талант людей и создав новый беспрецедентный в истории человечества уровень жизни, свободы и независимости.

Не все сдвиги парадигм происходят в позитивном 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 счастье.

Однако уводят ли они нас в позитивном или негативном направлении, оказывают ли они мгновенное или постепенное действие, сдвиги парадигм неизменно ведут нас от одного

представления о мире к другому. И сдвиги эти порождают серьезные перемены. Наши парадигмы, верные или неверные, являются источником наших установок и поведения, а в конечном счете – наших взаимоотношений с другими людьми.

Помню мини-сдвиг парадигмы, испытанный мной одним воскресным утром в Нью-Йоркском метро. Пассажиры спокойно сидели на своих местах – кто читал газету, кто о чем-то думал, кто, прикрыв глаза, отдыхал. Все вокруг было тихо и спокойно.

Вдруг в вагон вошел мужчина с детьми. Дети так громко кричали, так безобразничали, что атмосфера в вагоне немедленно поменялась.

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 крайне возмутительно. Однако мужчина, сидевший рядом со мной, ничего не предпринимал.

Невозможно было удержаться от раздражения. Я не мог поверить, что можно быть настолько бесчувственным, чтобы позволять своим детям хулиганить, нисколько на это не реагировать и вести себя так, будто ничего не происходит. Нетрудно было заметить, что все пассажиры вагона испытывали такое же раздражение. Словом, в конце концов я повернулся к нему 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?

Человек посмотрел на меня так, как будто 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, где всего час назад умерла их мать. У меня путаются мысли, и, наверное, они тоже не в себе после всего этого.

Представляете, что я почувствовал в этот момент? Моя парадигма сдвинулась. Внезапно я увидел все совсем иначе, и, увидев все иначе, я стал думать иначе, стал чувствовать иначе, вести себя иначе. Раздражения как не бывало. Теперь уже не было нужды контролировать ни своего отношения к этому человеку, ни своего поведения; мое сердце было преисполнено глубоким сочувствием к нему. Вырвались на свободу слова симпатии и сострадания:

– У вас только что скончалась жена? Ах, простите ради Бога! Как же это произошло? Могу ли я чем-нибудь помочь?

В одно мгновение все совершенно переменилось.

Многие испытывают подобный значительный сдвиг в мышлении, если сталкиваются с ситуацией, таящей угрозу для жизни, когда сразу же видят свои приоритеты в другом свете или если им приходится выступать в новой для себя роли – в роли мужа или жены, родителя или деда, начальника или руководителя.

Можно потратить недели, месяцы или даже годы, работая над Этикой Личности, чтобы изменить свои установки и поведение, и при этом даже близко не подойти к тому самому феномену перемен, который возникает сам собой, когда мы начинаем иначе смотреть на вещи.

Становится очевидным, что для того, чтобы произвести относительно небольшие перемены в жизни, мы можем заняться нашими установками и поведением. Если же необходимо значительное, качественное изменение, тогда придется поработать с нашими основными парадигмами.

Как говорил Торо[5]: "На тысячу обрывающих листья с дерева зла, есть лишь один, рубящий его под корень". Если мы прекратим обрывать листья – работать лишь над установками и поведением – и сразу примемся за корень – те парадигмы, откуда берут начало наши установки и поведение, – то этим как раз и добьемся качественных изменений в своей жизни.

БЫТИЕ И ВИДЕНИЕ

Разумеется, не все сдвиги парадигм происходят в один миг. В отличие от моего мгновенного прозрения в метро, тот сдвиг парадигмы, что мы с Сандрой испытали в случае с нашим сыном, был медленным, постепенным и сложным процессом. Подход, который мы изначально применили к сыну, был следствием многолетней запрограммированности Этикой Личности. Это был результат глубоко сидящих в нас парадигм о нашем успехе в роли родителей и о том, в чем измеряется успех наших детей. И только когда мы сумели изменить эти базисные парадигмы, когда увидели все в ином свете, мы смогли произвести качественную перемену в самих себе и в ситуации.

Чтобы иначе увидеть своего сына, нам с Сандрой пришлось быть иными. Наша новая парадигма была создана только после того, как мы серьезно поработали над развитием собственных характеров.

Парадигмы не отделимы от характера. Для человека *быть значит видеть.* И то, что мы видим, в высшей степени взаимосвязано с тем, что *мы есть.* Мы не продвинемся далеко в изменении нашего видения, если не будем одновременно менять самих себя, и наоборот.

Даже тот, кажущийся мгновенным, опыт сдвига моей парадигмы в вагоне метро, то изменение моего видения, явилось результатом заложенного во мне характера и им же ограничивалось.

Убежден, что есть люди, которые, даже мгновенно осознав истинную ситуацию, испытали бы лишь легкое сожаление или смутное чувство вины, однако продолжали бы сидеть в неловком молчании рядом с этим человеком, переживающим горе. С другой стороны, я в равной степени убежден, что есть и другие, которые, почувствовав, что здесь какая-то трагедия, сразу оказались бы гораздо отзывчивей и попытались бы понять и помочь гораздо раньше меня,

Парадигмы наделены силой, так как они создают те призмы, сквозь которые мы смотрим на мир. Сила сдвига парадигмы – это сила, присущая каждому качественному изменению, независимо от того, мгновенно ли этот сдвиг происходит или это медленный и сложный процесс.

ПАРАДИГМА, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНЦИПЕ

Этика Характера основана на фундаментальной идее о том, что существуют *принципы,* управляющие человеческой эффективностью. Это – естественные законы человеческого бытия, которые столь же реальны, столь же неизменны и бесспорны, как, скажем, закон гравитации в физике.

Идея существования и могущества этих принципов хорошо проиллюстрирована в рассказе Фрэнка Коха об опыте сдвига парадигмы, опубликованном в "Записках" – журнале Военно-морского института:

"Двум военным кораблям учебной эскадры пришлось провести несколько дней на маневрах в бушующем море. Я служил на головном корабле и, когда стало смеркаться, заступил на вахту. Из-за тумана видимость была плохой, поэтому капитан остался на

---

[5] Торо, Генри Дэвид (1817-1862), американский писатель, мыслитель-"трансценденталист". *(Прим. перев.)*

мостике следить за действиями команды.

Вскоре после того, как стемнело, впередсмотрящий доложил:

— Огни прямо по курсу!

— На месте или движутся? – выкрикнул капитан.

— На месте, капитан! – ответил впередсмотрящий, и это означало, что мы следуем курсом, грозящим столкновением с этим судном.

Тут капитан приказал сигнальщику:

– Передайте на судно: "Движемся курсом на столкно вение, советую вам изменить курс на 20 градусов!"

Получили ответный сигнал:

— Желательно, чтобы вы изменили курс на 20 градусов!

Капитан говорит:

— Передай: "Я – капитан, измените курс на 20 градусов!"

— Я – моряк второго класса, – приходит ответный сигнал. – Советую изменить курс на 20 градусов!

К тому времени капитан распалился не на шутку.

– Сигнальте! – рявкнул он. – "Я – военный корабль! Измените курс на 20 градусов!"

Последовал ответ световым морзе:

– Я – маяк!

Мы изменили курс".

Сдвиг парадигмы, испытанный капитаном и нами при прочтении этого фрагмента, представляет ситуацию в совершенно ином свете. Мы увидели реальность, которая до этого была искажена ограниченным восприятием капитана и объективное осознание которой для нас в нашей жизни также важно, как для капитана в тумане.

Принципы подобны маякам Они – естественные законы, нарушить которые невозможно. Как выразился Сесиль Б. де Милль[6] относительно принципов, которым посвящен его фильм "Десять заповедей": "Закон нарушить нельзя. Можно лишь самим разбиться о закон".

Хотя люди в своих жизнях и взаимоотношениях видят только то, что предопределено парадигмами или картами, порождаемыми их опытом и условиями существования, подобные карты не есть территория. Они – "субъективная реальность", лишь попытка описать эту территорию.

"Объективная реальность", или территория как таковая, состоит из прицип-"маяков", которые управляют человеческим развитием и счастьем и которые представляют собой естественные законы, пронизывающие ткань каждого цивилизованного общества на всем протяжении истории и составляющие корни каждой прочной и процветающей семьи или организации. Степень точности, с которой наши умозрительные карты описывают территорию, не влияет на существование этой территории.

Реальность подобных принципов, или естественных законов, очевидна каждому, кто способен глубоко мыслить и изучать циклы исторического развития. Эти принципы

---

[6] Де Милль, Сесиль Блаунт (1881-1959), американский режиссер, постановщик фильма "Десять заповедей (1956) *(Прим. перев.)*

постоянно возникают в поле зрения, и то, насколько члены общества понимают их и насколько способны соответствовать им, продвигает общество либо к выживанию и стабильности, либо к распаду и краху.

Принципы, о которых я веду речь, это не какие-нибудь эзотерические, таинственные или "религиозные" идеи. Ни один из принципов, проповедуемых в этой книге, не является уникальной принадлежностью какого-либо вероисповедания или религии, включая ту, которую исповедую я сам. Эти принципы являются частью чуть ли не каждой из основополагающих религий, равно как и большинства основополагающих философских и этических систем. Это – истины, не требующие доказательств, что немедленно подтвердит каждый из вас. Можно сказать, что эти принципы, или естественные законы, являются частью человека, частью человеческого сознания, частью человеческой совести. Пожалуй, эти принципы характерны для каждого человеческого существа, независимо от условий его жизни и от его к ним отношения, даже если они окажутся подавленными и ослабленными этими условиями и личным неприятием.

Я имею в виду, скажем, такой принцип, как *справедливость,* откуда проистекают все наши представления о равенстве и правосудии. Я бы сказал, что детям присуще врожденное чувство справедливости, даже несмотря на имеющийся негативный опыт. Существует огромное разнообразие толкований справедливости и способов ее достижения, однако в самой идее справедливости никто не усомнится.

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

Очередной принцип – человеческое достоинство. Эта ценность заложена в основу Декларации Независимости США: "Мы считаем истиной, не требующей доказательств: что все люди созданы равными и наделены своим Создателем определенными неотъемлемыми правами*, такими как право на жизнь, свободу и стремление к счастью".

Следующий принцип – это служение – идея внесения вклада в общее дело. Далее – качество *и совершенство.*

Есть еще принцип *потенциальных возможностей* – идея о том, что мы находимся в начальной стадии развития и можем расти и развиваться, все шире и шире раскрывая свои потенциальные возможности и развивая свои способности. С *потенциальными возможностями* связан принцип роста – процесс высвобождения потенциальных и развивающихся способностей, непременно требующий присутствия таких принципов, как *терпение, воспитание и воодушевление.*

Принципы не есть *практика.* Практика – особый вид деятельности или действия. Практика, срабатывающая в одном случае, совсем не обязательно сработает в другом, что с готовностью подтвердят родители, которые пытались воспитывать второго ребенка по образцу первого.

В то время как практика в каждой ситуации разная, принципы являют собой глубинные, основополагающие истины, имеющие универсальное применение. Их можно применять к отдельным людям, к браку, к семье, к разнообразным частным или общественным организациям. Если эти истины преобразуются в навыки, они наделят людей возможностью осуществлять широкий спектр практик применительно к различным ситуациям.

Принципы не есть ценности. У шайки воров могут быть свои ценности, однако они нарушают те фундаментальные принципы, о которых мы толкуем. Принципы – это территория Ценности – это карты. Ценя верный принцип, мы приходим к истине – к пониманию явлений как они есть.

Принципы – это те направляющие человеческого поведения, которые, бесспорно, обладают устойчивой и постоянной ценностью Они фундаментальны. Они практически неоспоримы, потому что очевидны. Наипростейший способ понять очевидность принципов это просто-напросто прикинуть всю абсурдность попытки жить эффективно, руководствуясь тем, что противоречит этим принципам. Сомневаюсь, чтобы кто-нибудь всерьез счел несправедливость, обман, низость, посредственность или вырождение надежной основой длительного счастья и успеха. Хотя люди могут спорить о том, как определяются, проявляются или осуществляются эти принципы, я думаю, что внутренне все знают, все убеждены в том, что эти принципы существуют

Чем теснее наши карты или парадигмы связаны с этими естественными законами, тем более точными и функциональными они являются. Точная карта окажет гораздо большее воздействие на нашу личную и межличностную эффективность, чем любые усилия, направленные на изменение наших установок и поведения.

ПРИНЦИПЫ РОСТА И ИЗМЕНЕНИЙ

Привлекательность Этики Личности, соблазнительность ее для многих, заключается в кажущейся возможности достижения с помощью быстрых и легких способов высокого уровня жизни, персональной эффективности и богатых, глубоких взаимоотношений с другими людьми, минуя естественный процесс работы и роста.

Это – символ, лишенный содержания. Это – инструкция "Как–быстро–стать–богатым", обещающая "достаток без усилий". Может даже показаться, что она срабатывает, но человек при этом на самом деле не изменяется.

Этика Личности иллюзорна и обманчива. А попытка достичь высоких результатов методами быстрого действия окажется столь же успешной, как и попытка попасть в нужное место в Чикаго, пользуясь картой Детройта.

Процитируем Эриха Фромма[7], разглядевшего своим проницательным взглядом причины и последствия 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, чей язык общения заменен бессмысленным лепетом, чей живой смех заменен синтетической улыбкой, чья истинная боль сменилась чувством тупого отчаяния. Об этом человеке могут быть сказаны две вещи. Первое – что он страдает от утери непосредственности и индивидуальности, а это может оказаться неизлечимой болезнью. Второе – он существенно не отличается от нас и миллионов тех, кто ходит по этой земле".

В каждой жизни присутствуют последовательные стадии роста и развития. Ребенок учится переворачиваться на животик, садиться, ползать, затем ходить и бегать. Каждый шаг важен, и на каждый требуется время. Ни единого шага пропустить нельзя.

Это относится ко всем фазам жизни, ко всем областям развития, будь то обучение игре на фортепиано или эффективному общению с коллегой по работе. Это верно в отношении отдельной личности, в отношении брака и семьи и в отношении организации.

Мы понимаем этот принцип *процесса* и принимаем его как факт для мира физических явлений. Гораздо труднее понять этот принцип применительно к эмоциональной сфере, к сфере человеческих отношений или к характеру личности. Но даже если мы сможем понять это, то принять это и жить в соответствии с этим пониманием окажется еще более трудной задачей. Вот почему иногда мы ищем более короткий путь и надеемся получить желаемый результат, перескочив через несколько жизненно важных ступенек и сэкономив на этом время и силы.

---

[7] Фромм, Эрих (1900-1980), немецко-американский психолог и социолог. *(Прим. перев.)*

Однако что же получается, когда мы пытаемся сократить естественный процесс нашего роста и развития? Представьте, что вы, будучи весьма средним игроком в теннис, решили поразить окружающих, выступая в соревнованиях с мастерами. К чему это приведет? Разве одно только позитивное мышление позволит вам эффективно противостоять профессионалу?

Что будет если вы сможете убедить своих друзей, что играете на фортепиано на уровне концертирующего исполнителя, в то время как в действительности ваше место среди начинающих?

Ответ очевиден Просто невозможно нарушать, игнорировать, сокращать этот естественный процесс развития. Это противоречит природе, и попытка найти короткую дорогу к успеху приведет лишь к разочарованию.

Если в любой сфере деятельности я по десятибалльной шкале нахожусь на отметке "два" и хочу передвинуться на отметку "пять", то сначала надо сделать шаг к отметке три . "Путешествие в тысячу миль начинается с первого шага", и в каждый момент может делаться только один шаг.

Если вы не покажете учителю, на каком уровне находитесь, – задавая вопросы или признаваясь в своем незнании, – вы никогда не научитесь расти. Долго притворяться нельзя, ведь все непременно откроется. Признание собственной необразованности часто является первым шагом к образованию. Торо говорил: "Ну как не позабыть о нашей необразованности, осознание которой так необходимо для роста, если мы все время пользуемся своими знаниями!"

Вспоминается один случай, когда две молодые девушки, дочери моего друга, пришли ко мне в слезах, жалуясь, что их отец с ними суров и совсем их не понимает. Они боялись быть откровенными с родителями, опасаясь последствий. Но в то же время им очень были нужны родительские любовь, понимание и подсказка.

Я поговорил с их отцом и убедился, что умом он понимает проблему. Однако, согласившись, что иногда не может совладать со своим характером, он отказался взять на себя ответственность за происходящее и честно признать, что уровень его эмоционального развития низок. Гордость не позволяла ему сделать первый шаг, чтобы изменить положение.

Чтобы отношения с женой, мужем, детьми, друзьями или коллегами были эффективными, мы должны учиться слушать. А это требует от нас эмоциональной силы. Слушать – это значит быть терпеливым, открытым, иметь желание понять, то есть иметь свойства высоко развитого характера. Гораздо проще действовать с низкого эмоционального уровня, давая при этом советы высокого уровня.

В случае с теннисом или фортепиано уровень нашего развития становится совершенно очевидным, так как тут притворяться невозможно. Однако в сфере характера и эмоционального развития не все так очевидно. Мы можем "принять позу" перед тем, кто нас плохо знает, или перед коллегой. Мы можем притвориться. И на какое-то время у нас что-то, может быть, получится – по крайней мере, на публике. Мы даже, возможно, обманем самих себя. И тем не менее я уверен, что большинство из нас прекрасно знают, что мы из себя представляем на самом деле; и я думаю, что многие из тех, с кем мы живем и работаем, знают это тоже Я часто наблюдал последствия попыток укоротить естественный процесс роста в сфере бизнеса, когда руководство пытается "купить" новую культуру высокой производительности, качества, морали и обслуживания клиентов с помощью ярких речей, обучения улыбаться, внешнего контроля или же посредством укрупнений, объединений, отделений и других структурных изменений – популярных и непопулярных. Эти руководители не обращают внимания на то, что подобные манипуляции порождают атмосферу низкого доверия Если эти методы не срабатывают, то они ищут другие техники и приемы из арсенала Этики Личности, которые, в свою очередь, тоже будут игнорировать и нарушать естественные принципы и процессы, служащие основой культуры высокого

доверия

Помню, я и сам много лет назад нарушил этот принцип. Однажды, придя домой во время празднования трехлетней годовщины моей маленькой дочки, я увидел, как она забилась в угол гостиной, прижимая к себе все подаренные ей игрушки и не желая позволить другим детям в них играть Первым, что мне бросилось в глаза, было то, что свидетелями этого проявления эгоизма оказались несколько родителей. Я был смущен, причем вдвойне, из-за того, что как раз в то время читал в университете курс, посвященный человеческим отношениям. И я понимал, или, по крайней мере, чувствовал, чего от меня ожидают эти родители.

Атмосфера была накалена, – дети окружили мою маленькую дочь, протягивая к ней руки и прося поиграть с теми 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 ценных наших достоинств!"

Для начала я попробовал просто попросить ее:

— Солнышко, пожалуйста, поделись со своими друзьями игрушками, которые они тебе подарили!

— Нет! – упрямо ответила она.

Мой второй метод заключался в обращении к 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 она без лишних раздумий отрезала:

- Нет!

Я начал приходить во все большее замешательство, ибо было очевидно, что я не имею влияния. Третьим методом, избранным мной, был подкуп. Я сказал очень тихо:

— Солнышко, если ты поделишься, я дам тебе что-то вкусненькое. Я дам тебе кусочек жевательной резинки.

— Я не хочу жвачку! – закричала она.

После этого я начал впадать в отчаяние. Для четвертой попытки я 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 взял у нее из рук часть игрушек и раздал их детям:

– Берите, ребята, играйте!

Возможно, моей дочке нужно было получить опыт обладания этими игрушками, прежде чем отдать их другим. (Ведь, в самом деле, как я могу отдать то, чем не владею?) Она нуждалась в том, чтобы я, как отец, имел более высокий уровень эмоциональной зрелости и позволил ей получить этот опыт.

Однако в тот момент для меня больше значило мнение обо мне 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 неправа, не делая этого.

Возможно, уровень моих ожиданий по отношению к малолетней дочери был слишком высоким просто потому, что по своей собственной шкале я сам был на нижнем уровне. Я

оказался неспособен или не пожелал отдать ей *терпение и понимание* и ждал от нее, что она отдаст свои *вещи.* В попытке компенсировать недостаточную влиятельность, я *занял силу* у своего отцовского положения и авторитета и принудил дочь делать то, чего я от нее хотел.

Но, занимая силу, создаешь слабость. Слабость занимающего силы объясняется тем, что увеличивается его зависимость от внешних факторов. Становится слабей и тот, кто вынужден подчиниться, так как это сковывает рост, развитие независимого мышления и внутренней дисциплины. И в конечном счете ослабевают сами взаимоотношения. Сотрудничество уступает место страху, и оба человека становятся более эгоистичными и агрессивными.

Но что же происходит тогда, когда сам источник, откуда занята сила, – будь то огромный рост или физическая мощь, позиция, авторитет, какой-то документ, атрибуты высокого положения, внешность или прежние достижения, – изменяется или перестает существовать вовсе?

Если бы я был более зрелым, я мог бы положиться на свою внутреннюю силу – на свое понимание роста и необходимости делиться, на свою способность любить и воспитывать, – и позволил бы дочери самой выбрать – хочет она делиться или нет. Возможно, после попытки урезонить ее, я мог бы переключить внимание детей на какую-нибудь интересную игру, сняв таким образом со своего ребенка эмоциональное давление. Теперь я уже знаю, что как только дети обретают чувство собственности, они делятся своими игрушками совершенно естественно, свободно и спонтанно.

Мой опыт говорит мне, что когда-то нужно учить, а когда-то нужно не учить. Когда отношения натянуты и атмосфера накалена эмоциями, попытка учить часто воспринимается как форма осуждения и неприятия. В то же время, когда отношения благоприятны, по-моему, гораздо продуктивнее поговорить с ребенком наедине и спокойно обсудить то, что считаешь важным и чему хочешь его научить. Наверное, для подобного действия требовалась более высокая эмоциональная зрелость, чем тот уровень терпения и внутреннего контроля, которым я обладал в то время.

Возможно, чувство собственности должно приходить прежде, чем потребность делиться. Возможно, многие из тех, кто в браке и в семье отказывается отдавать и делиться или же отдаем механически, сами, по существу, так и не знают, что такое самообладание, никогда не ощущали, что значит владеть собой, не осознавали своей индивидуальности и не испытывали чувства собственного достоинства. Если мы хотим реально помочь нашим детям расти, необходимо быть достаточно терпеливыми, чтобы позволить им испытать чувство собственности, и достаточно мудрыми, чтобы научить их дару давать, показывая это личным примером.

ТО, КАК МЫ ВИДИМ ПРОБЛЕМУ, – И ЕСТЬ ПРОБЛЕМА

Всех очень интересует, когда что-то хорошее происходит в жизни отдельных людей, семей или организаций, опирающихся на твердые принципы. Всех восхищают сила и зрелость таких людей, единство и сплоченность таких семей, гибкость и синергитическая культура таких организаций.

Люди тут же задают вопрос, который четко выявляет их основную парадигму: "Как это вам удается? Научите меня своей методике!" На самом деле это означает: "Дайте мне совет или решение, с помощью которого я смогу быстро облегчить свою собственную тяжелую ситуацию!"

И найдутся такие учителя, которые обучат их тому, о чем они просят. Освоенные ими навыки и техники в течение короткого промежутка времени могут показать свою

работоспособность. С помощью этого "социального аспирина", возможно, даже удастся снять некоторые острые проблемы.

Однако основная хроническая причина останется, и постепенно появятся новые болезненные симптомы. Чем больше люди привержены быстрым решениям и чем больше они концентрируются на острых проблемах, тем в большей степени сам этот подход усугубляет хроническое болезненное состояние.

То, как мы видим проблему, – и есть проблема. Посмотрите снова на некоторые высказывания о проблемах, приведенные в этой главе, и на роль Этики Личности в подобном мышлении.

Я прошел столько курсов обучения эффективному руководству кадрами. Я хочу, чтобы мои подчиненные работали с высокой отдачей, и изо всех сил стараюсь вести себя по отношению к ним дружелюбно и обращаться с ними правильно. Однако с их стороны я не чувствую никакой лояльности. По-моему, стоит мне заболеть и остаться на день дома, они попросту будут бить баклуши. Почему мне не удается научить их быть самостоятельными и ответственными? Или, может, стоит подыскать других, которые обладают такими качествами?

Этика Личности подсказывает мне, что я должен предпринять какие-то решительные действия – нужно раскачать подчиненных, расшевелить им мозги, – чтобы те пришли в форму и ценили то, что имеют. Или же мне следует найти какую-то мотивирующую программу тренинга, которая бы заставила их работать с большей отдачей. Или мне следует нанять новых сотрудников, которые работают лучше.

Но разве при таком открыто нелояльном моем поведении подчиненные не задают себе вполне естественного вопроса, а действую ли я в их интересах? Не чувствуют ли они, что я обращаюсь с ними как с неодушевленными механизмами? И есть ли в этих ощущениях какая-то доля правды?

Если вглядеться в себя поглубже, разве не именно такими я их себе представляю? Может быть, то, как я вижу людей, работающих на меня, как раз и является частью проблемы?

Так много нужно сделать дел, а времени вечно в обрез. Я спешу *и ощущаю прессинг времени весь день. Каждый день. Семь дней в неделю. Я посещал семинары по управлению временем и перепробовал с полдюжины всяких систем планирования. Кое в чем они мне помогли, но, все же, я не могу сказать, что живу счастливой, плодотворной и спокойной жизнью, как мне бы того хотелось.*

Этика Личности подсказывает мне, что должно найтись что-то, способное помочь мне более эффективно справляться с прессингом времени, – какие-то семинары или пособия по планированию времени.

Но не может ли оказаться, что производительность не решит моих проблем? Разве то, что я буду делать больше дел за меньшее время, избавит меня от беспокойства? А не может ли это только увеличить скорость и силу моей реакции на людей и обстоятельства, которые, похоже, управляют моей жизнью?

А нет ли здесь чего-то еще, что следует искать более глубоко и основательно, – некой парадигмы внутри меня самого, которая и определяет то, как я вижу мое время, мою жизнь и мою собственную натуру?

Наш брак стал не в радость. Не могу сказать, чтобы мы скандалили; просто мы больше не любим друг друга. Мы обращались к консультанту, перепробовали разные рецепты, но, наверное, просто уже не способны оживить прежние чувства.

Этика Личности подсказывает мне, что должна быть какая-то новая книга или какой-

нибудь специальный семинар, на котором, открыв вместе с остальными участниками свои чувства, моя жена научилась бы понимать меня лучше. Или это окажется бесполезным и только новые отношения с другим человеком позволят мне обрести ту любовь, к которой я стремлюсь?

А может быть, дело вовсе не в моей супруге? Может быть, я сам способствую развитию ее недостатков и сам ставлю свою жизнь в зависимость от ее ко мне отношения?

Может быть, вся проблема порождается моей собственной парадигмой о жене, о браке и о том, что такое любовь?

Теперь вы видите, насколько сильно парадигмы Этики Личности влияют на то, как мы видим наши проблемы, и на то, каким способом мы пытаемся их решать?

Видя это влияние или нет, многие начинают утрачивать иллюзии относительно пустых обещаний Этики Личности. В своих поездках по стране и работе с различными организациями я обнаружил, что перспективно мыслящие руководители потеряли интерес к "техникам-психологам" и "ораторам-мотиваторам", которым кроме развлекательных историй, перемежаемых банальностями, и предложить-то нечего.

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: "Наиболее важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы были, когда создавали их".

Когда мы, глядя вокруг и внутрь себя, обнаруживаем проблемы, созданные во время нашей жизни под знаком Этики Личности, мы начинаем осознавать, что это – глубокие, фундаментальные проблемы, которые невозможно решить на том поверхностном уровне, на котором они создавались.

Чтобы решить эти глубокие проблемы, нам необходим новый, более глубокий уровень мышления, – парадигма, основанная на принципах, которые подробно описывают территорию эффективного человеческого бытия и взаимодействия.

Именно этому новому уровню мышления посвящена книга "Семь навыков высокоэффективных людей". Это – основанный на принципах, базирующийся на характере подход к персональной и межличностной эффективности. Это – подход "изнутри-наружу".

"Изнутри-наружу" означает, что начинать надо с самого себя. Даже более того – начинать надо с самой глубинной части самого себя – со своих парадигм, своего характера и своих мотивов.

Этот подход говорит, что, если хочешь иметь счастливый брак, будь сам таким человеком, который излучает позитивную энергию и избегает негативной, ни в коем случае не усиливая ее. Если хочешь иметь приятное общение и дружеские отношения со своим ребенком-подростком, сам будь более понимающим, сочувствующим, последовательным, любящим родителем. Если хочешь иметь больше свободы, больше простора в своей работе, сам будь более ответственным, более полезным работником, готовым помочь другим. Если хочешь, чтобы тебе верили, сам будь достоин доверия. Если тебе нужна вторичная значимость – признание твоего таланта, – сначала сосредоточься на первичном – характере.

Подход "изнутри-наружу" говорит, что победе общественной предшествует победа личная, что способности давать и выполнять обещания, данные другим, предшествует спо-

собность давать и выполнять обещания, данные самому себе. Этот подход говорит, что нелепо ставить личность впереди характера, пытаться улучшить отношения с другими, не улучшив самого себя.

"Изнутри-наружу" – это процесс, продолжительный процесс обновления, основанный на естественных законах, управляющих ростом и развитием человека. Это восходящая вверх спираль роста, ведущая к более высоким формам – ответственной независимости и эффективной взаимозависимости.

Я имел возможность работать с множеством людей – удивительных людей, талантливых людей, 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 при всем моем опыте я не видел, чтобы серьезные решения проблем, долгосрочное счастье или успех приходили "снаружи-внутрь".

Зато я видел, что результатом влияния парадигмы "снаружи-внутрь" неизменно оказывались несчастные люди, ощущающие себя парализованными жертвами и зацикленные на тех слабостях других людей и на тех внешних обстоятельствах, которые они считали повинными в своих бедах. Я видел несчастливые браки, в которых каждый из супругов ожидал перемен от другого, в которых каждый перечислял "грехи" другого, в которых каждый пытался переделать другого. Я бывал на диспутах профсоюзных руководителей, где присутствующие тратили уйму времени и энергии на попытки создать законодательство, которое заставило бы людей вести себя так, будто в реальности существуют основы для доверия.

Нашей семье случилось жить в трех самых "горячих" точках планеты – в 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, убеждена, что проблема "где-то там", и она будет решена если "они" (имеются в виду другие) "изменятся" или вовсе "исчезнут".

Для большинства людей сдвиг парадигмы в сторону к "изнутри-наружу" драматически сложен Это объясняется, главным образом, сильным влиянием запрограммированности и существующей социальной парадигмой Этики Личности

Однако, исходя из моего собственного опыта – как личного, так и почерпнутого в работе с тысячами разных людей, – а также в результате внимательного изучения успеха отдельных личностей и обществ на всем протяжении истории, я убедился, что многие из принципов, воплощенных в "Семи Навыках", уже существуют глубоко внутри нас, в нашем сознании и в нашем здравом смысле. Для того, чтобы распознать их и развить, чтобы использовать их в соответствии с нашими глубочайшими нуждами, мы должны мыслить по-иному, сдвинуть наши парадигмы на новый, более глубокий уровень – "изнутри-наружу".

Если мы искренне будем стараться понять и встроить эти принципы в нашу жизнь, то, я убежден, мы со все большей глубиной будем открывать для себя истину, заключенную в словах Т.С Элиота[8]:

Мы не должны останавливаться в своих поисках. И в конце их мы прибудем на то же место, с которого начали, и впервые познаем его по-настоящему.

---

[8] Элиот, Томас Стерне (1888-1965), родившийся в США и переехавший в Англию после первой мировой войны известный поэт, критик и драматург, лауреат Нобелевской премии 1948 года *(Прим. перев.)*

СЕМЬ НАВЫКОВ – ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

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

Аристотель

В основе своей наш характер составлен из наших привычек. "Посеешь мысль, пожнешь действие; посеешь действие, пожнешь привычку; посеешь привычку, пожнешь характер; посеешь характер, пожнешь судьбу", – гласит афоризм.

Привычки – мощные факторы нашей жизни. Эти устойчивые и часто неосознанные шаблоны поведения постоянно, день "за днем, выражают наш характер и порождают нашу эффективность... или неэффективность.

Как говорил великий просветитель Хорейс Манн[9]: "Привычки подобны канату. Мы плетем и плетем его изо дня в день, и скоро его уже невозможно разорвать". Лично я не могу согласиться с последней частью этого высказывания. Я убежден, что разорвать этот канат можно. Привычками можно овладевать, а можно от них избавляться. Но я знаю также, что это не может быть сделано быстро. Это длительный процесс, требующий серьезных обязательств перед самим собой.

Те из нас, кто следил за полетом "Аполлона-11", были потрясены, видя, как первые люди высаживаются на Луне, а затем возвращаются на Землю. Слова "фантастично" и "невероятно" были слишком слабы, чтобы выразить атмосферу тех насыщенных событиями дней. Но, чтобы попасть на Луну, космонавтам пришлось преодолеть огромную силу земного притяжения. В течение первых нескольких минут, первых нескольких миль космического полета было затрачено больше энергии, чем за все последующие несколько дней путешествия протяженностью в полмиллиона миль.

Так и привычки обладают огромной силой притяжения – гораздо большей, чем многие могут себе представить. Отказ от таких противоречащих основным принципам человеческой эффективности привычек, как откладывание на потом, нетерпеливость, критиканство и эгоизм, требует больше, чем лишь некоторого усилия воли и некоторых изменений в нашей жизни. "Отрыв" требует огромных усилий, но едва мы прорвем силу притяжения, как наша свобода обретет новое измерение.

Подобно всякой другой силе природы, гравитация может работать и на нас, и против нас. Сила гравитации некоторых наших привычек может мешать нам двигаться туда, куда нам нужно В то же время именно сила гравитации удерживает наш мир, она удерживает планеты на их орбитах и поддерживает порядок во Вселенной Эта сила могущественна, и при правильном ее применении мы сможем воспользоваться силой гравитации наших привычек для создания единства и порядка, необходимых для достижения эффективности в нашей жизни.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ "НАВЫКА"

Исходя из целей нашей книги, определим навык[10] как пересечение *знания, умения*

---

[9] Манн, Хорейс (1796-1859), крупный американский реформатор в области просвещения. *(Прим. перев.)*

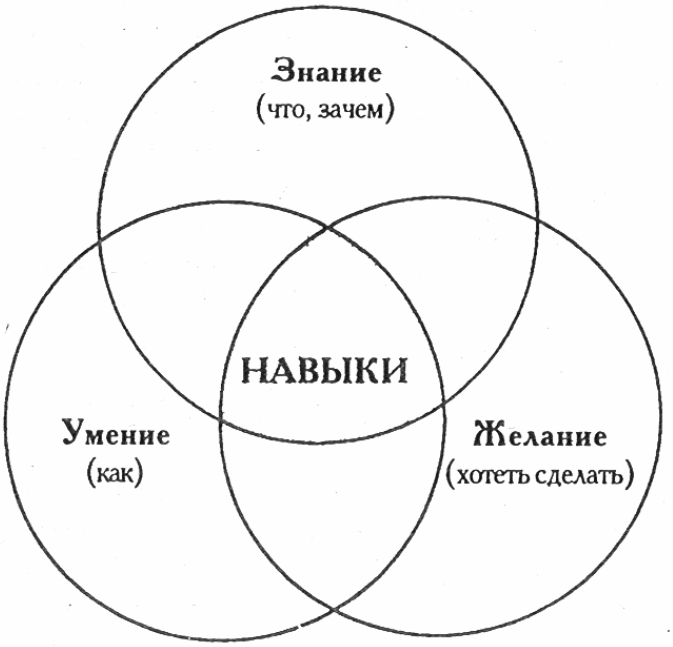
[10] Мы переводим слово "Habit" как "Навык" в связи с тем, что, предлагаемая словарями "Привычка",

и желания.

Знание – это теоретическая парадигма, определяющая что *делать* и *зачем*. Умение определяет *как делать*. А желание это мотивация – хочу *делать*. Чтобы что-то в своей жизни превратить в навык, необходимы все три компонента.

Я могу быть неэффективен во взаимодействиях со своими сослуживцами, женой и детьми, поскольку постоянно говорю им о своей точке зрения, а их никогда не слушаю. Если я не изучу правильных принципов человеческого взаимодействия, я, возможно, даже и не *узнаю,* что мне нужно слушать других.

Даже если мне известно, что для эффективного взаимодействия с другими мне просто необходимо слушать что они говорят, может оказаться, что я этого не умею. Может



ЭФФЕКТИВНЫЕ НАВЫКИ

Усвоенные принципы и модели поведения

оказаться, что я не знаю, как другого человека слушать внимательно.

Однако понимания необходимости слушать и знания, как это нужно делать, еще недостаточно. Пока я не захочу слушать, пока у меня не появится желания, это не сделается навыком. Создание навыка требует работы во всех трех направлениях.

Изменение бытия/видения – процесс восходящий, когда бытие изменяет видение, которое в свою очередь изменяет бытие, и так далее, по мере нашего продвижения по восходящей спирали роста. Работая над знанием, умением и желанием и порывая со старыми парадигмами, которые, возможно, долгие годы были для нас источником псевдо-безопасности, мы можем прорваться к новому уровню персональной и межличностной эффективности.

Иногда это болезненный процесс. Это перемена, которая должна быть мотивирована высшей целью, готовностью подчинить то, что вы хотите сейчас, тому, что вы хотите в долгосрочной перспективе. Но этот процесс приносит счастье – "цель и форму нашего

лишь частично соответствует идее книги. По отношению к привычке человек может играть пассивную роль, в то время как навык требует от него активности. *(Прим. перев.)*

существования". Счастье, хотя бы частично, можно определить как плод желания и способности жертвовать тем, что мы хотим *сейчас*, во имя того, что мы хотим в *конечном счете.*

ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

"Семь Навыков" это не набор отдельных психологических техник или формул. Находясь в гармонии с естественными законами развития, они предлагают ведущий от простого к сложному, последовательный и в высшей степени интегрированный подход к развитию персональной и межличностной эффективности. Они продвигают нас вперед по оси зрелости от *зависимости* к *независимости* и к *взаимозависимости*.

Каждый из нас начинает жизнь младенцем, полностью зависимым от окружающих. Нами руководят, нас воспитывают и о нас заботятся близкие. Без этой заботы мы прожили бы всего несколько часов, от силы несколько дней.

Затем проходят месяцы, годы, и мы становимся все более и более независимыми – в физическом, умственном, эмоциональном и финансовом смысле, – и вот наконец способны сами позаботиться о себе, сами управляем своими поступками и можем полагаться на самих себя.

Становясь старше и набираясь зрелости, мы все более отчетливо осознаем, что в природе все *взаимозависимо*, что существует некая экологическая система, которая управляет природой, и в том числе человеческим обществом. Затем мы обнаруживаем, что самые высокие наши достижения невозможны без взаимоотношений с окружающими, – и значит, человеческой жизни также присуща взаимозависимость.

Наше развитие от младенца до взрослого протекает в соответствии с законами природы. И это развитие включает в себя много измерений. Скажем, достижение полной физической зрелости вовсе не обязательно сопровождается одновременно эмоциональной и умственной зрелостью. С другой стороны, физическая зависимость личности вовсе не означает, что личность является недостаточно зрелой умственно или эмоционально.

На оси зрелости зависимость выражена ты-парадигмой – ты обо мне заботишься; *ты* справляешься с чем-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 выражена *мы-парадигмой* – мы можем это сделать; мы можем взаимодействовать; мы можем, объединив наши способности и возможности, создать вместе что-то более значительное.

Зависимым людям необходимы другие, чтобы получить то, что им нужно. Независимые могут получить все, что им нужно, благодаря собственным усилиям. Взаимозависимые люди объединяют свои усилия с усилиями других, чтобы достичь наивысшего успеха.

Если я зависим в физическом смысле – парализован или имею какое-то физическое отклонение, тогда ты необходим мне для помощи. Если я зависим в эмоциональном плане, тогда мое Чувство достоинства и уверенности в себе зависит от твоего мнения обо мне, Если я тебе не Кривлюсь, то меня это убивает. Если я зависим в интеллектуальном смысле, я рассчитываю на то, что ты будешь думать за меня, что ты обдумаешь все нюансы и проблемы моей жизни.

ЕСЛИ я независим в физическом отношении, то я могу прекрасно все делать сам. Если в интеллектуальном – я могу мыслить самостоятельно, мне подвластны разные уровни абстрактного мышления. Я умею мыслить творчески и аналитически, а также формулировать и излагать свои мысли в понятной форме. Если я независим в эмоциональном отношении, то

все мои утверждения и поступки порождены моими внутренними основаниями. Я сам управляю своими действиями. Мое чувство достоинства не зависит от того, хорошо или плохо ко мне относятся или обращаются со мной окружающие.

Нетрудно заметить, что независимость требует большей зрелости, чем зависимость. Независимость – это наиважнейшее наше достижение в самих себе. Однако независимость – не предел совершенства.

Между тем нынешняя социальная парадигма возводит независимость на престол. Достижение независимости является целью многих социальных движений и отдельных людей. Большинством рекомендаций по самосовершенствованию независимость ставится на пьедестал, в то время как коммуникации, работе в команде и взаимодействию отводится менее значительная роль. В большой степени сегодняшний акцент на независимость является нашей реакцией на зависимость – на то, что другие управляют нами, определяют нашу жизнь, используют нас и нами манипулируют.

Недопонимание концепции "взаимозависимости" приводит к тому, что это слово ассоциируется у многих с зависимостью, вот почему мы видим людей, которые зачастую по причине эгоизма разрушают свой брак, бросают детей, снимают с себя любую социальную ответственность – и все это во имя независимости.

Реакция людей, выражающаяся в "срывании оков", в "высвобождении", в "самоутверждении" и в "делании по-своему", часто скрывает более глубокие их зависимости, от которых убежать невозможно, потому что они скорее внутренние, чем внешние. Эти зависимости проявляются тогда, например, когда мы позволяем недостаткам других людей разрушать нашу эмоциональную жизнь или чувствуем себя жертвой людей или событий, которые нам неподвластны.

Конечно, изменение внешних обстоятельств может быть необходимым. Однако проблема зависимости – это вопрос зрелости личности, который мало связан с внешними обстоятельствами. Даже при благоприятных обстоятельствах незрелость и зависимость часто сохраняются.

Истинная независимость характера побуждает действовать нас самих, а не быть под воздействием. Она освобождает нас от нашей зависимости от обстоятельств и других людей и является достойной, несущей раскрепощение целью. Однако независимость не является конечной целью эффективной жизни.

Для взаимозависимой действительности одного только независимого мышления мало, Независимые люди, недостаточно зрелые для того, чтобы думать и действовать взаимозависимо, могут хорошо работать индивидуально, но не могут быть хорошими лидерами или членами команды. Они не руководствуются парадигмой взаимозависимости, которая необходима для удачи в браке, в семье или внутри какой-либо организации.

Жизнь по своей природе в высшей степени взаимозависима. Пытаться достичь максимума эффективности посредством независимости это то же, что играть в теннис клюшкой для гольфа – предметом, для этого совершенно неподходящим .

Взаимозависимость – гораздо более зрелая, более прогрессивная концепция. Если я взаимозависим физически, то при том, что я уверен в себе и работоспособен, я понимаю, что мы с тобой, работая вместе, можем сделать гораздо больше, чем я один, даже если я очень постараюсь. Если я взаимозависим эмоционально, то при том, что я обладаю чувством собственного достоинства, я еще осознаю потребность отдавать и любить других, а также быть любимым. Если я взаимозависим интеллектуально, я сознаю, что для обогащения своих мыслей мне надо заимствовать все лучшее, что есть у других.

Будучи личностью взаимозависимой, я получаю возможность щедро и осмысленно делиться с другими всем, чем обладаю сам, и доступ к неисчерпаемым ресурсам и

возможностям других людей.

Взаимозависимость – это тот выбор, который способен сделать лишь независимый человек. Зависимые люди не могут выбрать для себя взаимозависимость. У них на это не хватит характера; они недостаточно обладают самими собой.

Именно поэтому Навыки 1, 2 и 3, описанные в последующих главах, посвящены способности владеть собой. Эти навыки продвигают личность от зависимости к независимости. Эти навыки – суть развития характера, наши "Личные Победы". *Личные победы предшествуют победам общественным.* Как не собрать урожая, не посадив семени, так и в этом процессе невозможно изменить последовательность действий. Это процесс "изнутри-наружу".

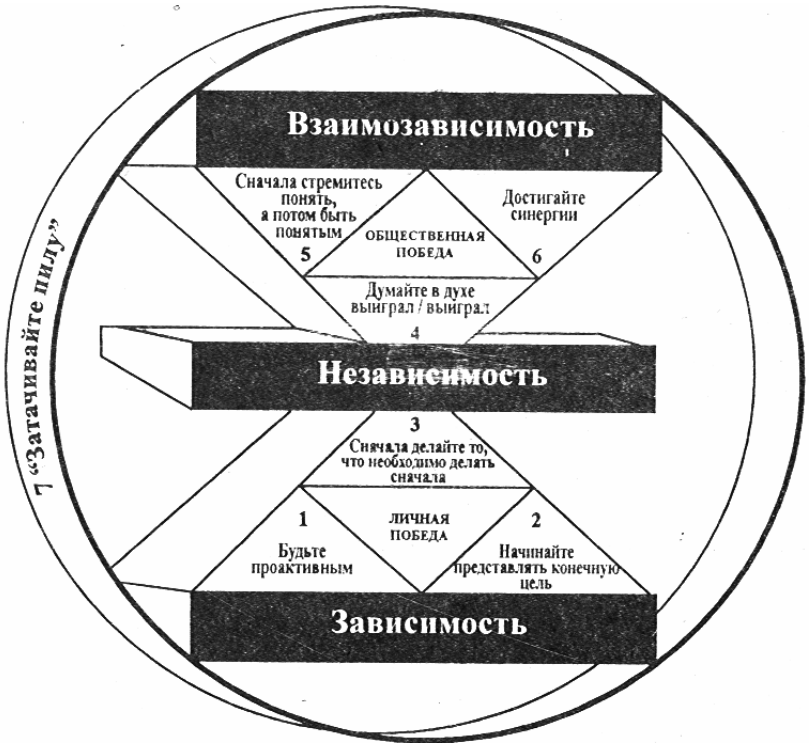
Став по-настоящему независимым, вы закладываете фундамент для эффективной взаимозависимости. У вас появляется основа характера, опираясь на которую, вы можете эффективно работать над в большей степени ориентированными на личностные аспекты "Общественными Победами". К этим победам, связанным с работой в команде, взаимодействием и коммуникацией, 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 управлять своим развитием более эффективным образом, но я вовсе не призываю вас изолировать себя на несколько лет до полного развития Навыков 1, 2 и 3.

Являясь частицей взаимозависимого мира, вы должны ежедневно с этим миром взаимодействовать. Однако горячие проблемы этого мира способны с легкостью затмить хронические причины, кроющиеся в характере. Понимание того, как ваша сущность влияет на каждое взаимозависимое взаимодействие, поможет вам направлять свои усилия последовательно и в гармонии с естественными законами развития.

Навык 7 – это навык обновления – регулярного, сбалансированного обновления четырех основных измерений жизни. Он связывает и объединяет все остальные навыки. Это – навык постоянного совершенствования, который создает восходящую спираль роста, поднимающую вас на новые уровни понимания и применения каждого из навыков по мере их освоения.

Диаграмма на следующей странице – наглядное изображение последовательности и взаимосвязи Семи Навыков. Она будет постоянно использоваться нами по мере раскрытия как последовательных связей между навыками, так и их синергии – того, как,



"Парадигма семи навыков"

взаимодействуя, они придают друг другу новые, более четкие формы, что дополнительно увеличивает их ценность. Каждая концепция или навык по мере появления в книге будет выделяться в диаграмме.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Семь Навыков – это навыки *эффективности.* Базируясь на принципах, они приносят наилучшие из возможных долгосрочные результаты. Они становятся основой характера, средоточием точных карт, с помощью которых человек может эффективно разрешать проблемы, наращивать возможности и постоянно открывать и встраивать в восходящую спираль роста новые принципы.

Они являются навыками эффективности еще и потому,

что основаны на парадигме эффективности, которая находится в гармонии с естественным законом, с принципом, который я называю "Р/РС-балансом", – принципом настолько твердым, что многие люди о него разбиваются. Этот принцип легко понять, вспомнив басню Эзопа о гусыне и золотых яйцах.

Эта басня повествует о том, как бедный крестьянин в один прекрасный день обнаруживает в гнезде своей любимой гусыни сверкающее золотое яйцо. Сначала он решает, что это чья-то шутка. Однако, прежде чем выбросить яйцо, он одумывается и решает отнести его к ювелиру, чтобы проверить.

Оказывается, что яйцо из чистого золота! Крестьянин даже не может поверить в свою удачу. Еще более изумляется он на следующий день, когда все, что было вчера, повторяется. Отныне каждое утро, едва открыв глаза, крестьянин спешит к гусыне и находит очередное золотое яйцо. Он становится неимоверно богатым. Все происходит точно в сказочном сне.

Однако вместе с богатством приходят алчность и нетерпение. Крестьянин уже не может ждать по целому дню, чтобы получить очередное свое золотое яйцо. Он решает убить гусыню и добыть все яйца разом. Но когда он разрезает живот гусыни, внутри него оказывается пусто. Нет больше золотых яиц, и нет больше возможности получать их в будущем. Крестьянин убил гусыню, несшую золотые яйца.

Я бы сказал, что основой этой басни является естественный закон, принцип, основное определение эффективности. Большинство людей видит эффективность, исходя из парадигмы золотого яйца: чем больше ты производишь, чем больше делаешь, тем выше твоя эффективность.

Но, как показывает эта басня, истинная эффективность есть функция двух элементов: полученного результата (золотых яиц) и ресурсов и средств, позволяющих его получить (гусыня).

Если вы примите такую модель поведения, которая сосредоточивается на золотых яйцах и пренебрегает гусыней, то вскоре вы останетесь без ресурсов, производящих золотые яйца. С другой стороны, если вы будете заботиться только о гусыне, забыв про золотые яйца, то скоро вы не сможете прокормить себя и гусыню.

Эффективность заключается в балансе – в том, что я называю "Р/РС балансом". "Р" – это желаемый *результат*, золотые яйца. "РС" – это *ресурсы* и *средства,* производящие золотые яйца.

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 ей, ничего не делая для поддержания ее работоспособности Косилка проработала два сезона, после чего стала давать сбои и сломалась Когда же я попытался "оживить" ее, проведя полное техническое обслуживание и заточив ножи, оказалось, что мотор утратил половину своей изначальной мощности. Косилка стала практически непригодной.

Если бы я инвестировал в *ресурсы* и *средства* (РС) – в то, чтобы подольше сохранить, поддержать работоспособность косилки, – я бы и по сей день наслаждался получаемым *результатом* (Р) – подстриженным газоном. Вместо этого мне пришлось израсходовать на замену газонокосилки гораздо больше времени и денег, чем я потратил бы на ее своевременное техническое обслуживание в течение всего длительного срока ее жизни. Мои действия оказались неэффективными.

Стремясь к быстрой отдаче или мгновенным результатам,

мы часто разрушаем дорогие физические ресурсы – автомобиль, компьютер, стиральную машину, даже собственное тело и окружающую среду. Поддержание баланса между Р и РС позволяет сделать использование физических ресурсов гораздо более эффективным.

Такое же сильное влияние Р/РС-баланс оказывает на эффективность использования *финансовых* ресурсов. Как часто люди путают капитал с дивидендами! Вам приходилось когда-нибудь покушаться на свой основной капитал, с тем чтобы поднять свой уровень жизни, получить больше золотых яиц? Уменьшающийся капитал имеет уменьшающуюся возможность производить дивиденды или доход. И вот истощенный капитал все тает и тает, и наконец его не хватает даже на покрытие насущных потребностей.

Нашим наиважнейшим финансовым ресурсом является наша собственная способность зарабатывать деньги. Если мы не инвестируем постоянно в улучшение наших собственных РС, мы крайне ограничиваем свои возможности. Мы заперты в рамках текущей ситуации, мы испытываем сильнейшее беспокойство по поводу того, что думают о нас наша корпорация или наш босс, мы экономически зависимы и все время вынуждены защищаться. Опять-таки это неэффективно.

Для человеческих ресурсов Р/РС-баланс имеет столь же фундаментальное значение. Он даже более важен, поскольку именно человек управляет физическими и финансовыми ресурсами.

Если двое людей, состоящих в браке, в большей степени пекутся о добывании для себя золотых яиц, нежели о поддержании тех отношений, благодаря которым такое возможно, они часто становятся бесчувственными и невнимательными, пренебрегают проявлениями доброты и знаками внимания, столь необходимыми для создания глубоких отношений. Они начинают манипулировать друг другом, концентрироваться только на своих собственных нуждах, отстаивать свою позицию и выискивать наглядные примеры неправоты своего партнера. Любовь, красота, нежность и непосредственность – все это начинает меркнуть. Гусыня чахнет день ото дня.

А что можно сказать об отношениях родителей и детей? Когда дети малы, они очень зависимы, очень беззащитны. И так легко пренебречь развитием РС – обучением ребенка, общением с ним, слушанием и пониманием его. Гораздо проще воспользоваться своим положением и управлять ребенком, чтобы заставить его делать то, что вы хотите, и так, как вы хотите, и делать это немедленно. Вы больше, вы умнее, и вы *правы*! Почему же просто не сказать детям, что они должны делать? Если надо, то можно и прикрикнуть на них, припугнуть, настоять на своем.

А еще можно детям во всем потакать. Польстившись на *золотые яйца популярности*, детям можно угождать и все им разрешать. Тогда они вырастут недисциплинированными,

неответственными, лишенными внутренних критериев поведения.

Любой из этих подходов – авторитарный или все дозволяющий – говорит о том, что у вас менталитет золотого яйца. Вы хотите руководить либо хотите нравиться. Но что же в это время происходит с нашей гусыней? Каким чувством ответственности, какой самодисциплиной, уверенностью в способности сделать правильный выбор или достичь важную цель будет обладать ваш ребенок несколько лет спустя? А как насчет ваших с ним отношений? Достигнув трудного подросткового возраста, поры кризиса личности, будет ли его опыт взаимоотношений с вами говорить ему, что вы будете его слушать без осуждения, что вы по-настоящему глубоко его любите и цените как личность, что вам во всем можно довериться? Будут ли ваши с ним отношения достаточно прочны, чтобы вы могли достучаться до него, общаться с ним, влиять на него?

Предположим, вы хотите, чтобы ваша дочь убрала в

своей комнате – это есть Р, результат, золотое яйцо. Ваша дочь – та гусыня, тот ресурс, который это золотое яйцо производит.

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

Однако если ваша парадигма сконцентрирована на результате, на том, чтобы комната была убрана, то вы будете ворчать на свою дочь, добиваясь выполнения этой работы. Возможно, вы даже дойдете до угроз и крика и, стремясь получить золотое яйцо, нанесете ущерб здоровью и благосостоянию гусыни.

Я хочу поделиться с вами любопытным примером, связанным с РС, который я почерпнул из своих взаимоотношений с одной из дочерей. Мы планировали провести с ней вдвоем вечер, что я с удовольствием регулярно делаю с каждым из моих детей. Мы обнаружили, что ожидание этого совместного времяпровождения приносит столько же удовольствия, как и оно само.

Так вот, я подошел к дочери и сказал:

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

— Пап, да ладно. Это совсем не обязательно, – ответила она.

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

– Видишь ли, – сказала она после некоторого раздумья, – ты не захочешь заниматься тем, чем хочу заниматься я.

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

— Я хочу пойти в кино на "Звездные войны", – сказала она. – Но я знаю, что ты "Звездных войн" не любишь. Тебе не нравятся эти фантастические фильмы. Ты на таких фильмах засыпаешь. Так что, пап, это совсем не обязательно.

— Ничего, солнышко, 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 смолкла и, помолчав, сказала: – А знаешь, почему ты не любишь "Звездные войны"? Потому что не понимаешь философии и смысла тренировок рыцарей-джедай.

— Что-что?

— Вспомни, чему ты учишь людей, папа! Вот и рыцарей- джедай обучают тому же.

– Правда? Немедленно идем смотреть "Звездные воины"!

И мы пошли. Она села рядом со мной и объяснила мне свою парадигму. Я стал ее учеником. Это было восхитительно! Благодаря новой парадигме я смог увидеть, как философия обучения рыцарей-джедай проявляется в различных ситуациях.

Полученный результат (Р) не был запланированным; он явился неожиданным плодом инвестирования в ресурсы и средства (РС). Этот результат оказался сплачивающим и очень приятным. Мы получили удовольствие от золотых яиц, а гусыня – качество наших отношений – была хорошо накормлена.

РЕСУРСЫ И СРЕДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Одним из чрезвычайно ценных свойств всякого точного принципа является то, что он применим в самых разнообразных ситуациях. На страницах этой книги мне бы

хотелось поделиться с вами некоторыми способами, с помощью которых эти принципы можно, так же, как к индивидуумам, применять к организациям, включая семьи.

Если люди пренебрегают Р/РС-балансом при использовании физических ресурсов в организациях, они тем самым снижают эффективность данной организации и часто оставляют другим умирающую гусыню.

Представим, что человек, отвечающий за использование физического ресурса, например, станка, стремится произвести благоприятное впечатление на свое начальство. Предположим, что компания стремительно растет и продвижения по службе происходят быстро. Человек работает с полной отдачей – никаких простоев, никаких перерывов для ухода за станком. Он использует станок днем и ночью. Производительность феноменальная, затраты падают, доходы растут с космической скоростью. В кратчайший срок работник получает повышение. Золотые яйца получены!

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

Поддержание Р/РС-баланса имеет особую важность в отношении человеческих ресурсов организации – клиентов и сотрудников.

Я знал один ресторан, который славился приготовлением фирменного супа из моллюсков и в обеденное время был полон посетителей. Потом ресторан был продан, а новый хозяин решил заняться добыванием золотых яиц, добавляя в суп воду. В течение месяца снижение затрат при сохранившемся обороте приносило очень Высокие прибыли. Однако постепенно клиенты стали уходить. Доверие было подорвано, и бизнес был практически сведен к нулю. Новый хозяин отчаянно пытался исправить ситуацию, но пренебрежительное отношение к клиентам привело к подрыву их доверия и, как следствие, к утрате очень важного ресурса – преданности клиента. Не стало гусыни, способной нести золотые яйца.

Есть такие организации, которые очень много говорят о Клиентах, при этом совершенно пренебрегая теми, кто с клиентами взаимодействует – собственными сотрудниками. РС-принцип гласит: *всегда обращайтесь со своими сотрудниками так, как вы хотите, чтоб они обращались с вашими лучшими клиентами.*

Вы можете купить руки человека, но купить его сердце вы не можете. Его сердце – это то место, где обитают его энтузиазм и преданность. Вы можете купить его спину, но не

можете купить его голову, а именно в ней сосредоточены творчество, мастерство и изобретательность.

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

Однажды я оказался в компании нескольких человек, одним из которых был задан вопрос:

— Как вы воздействуете на ленивых и некомпетентных сотрудников?

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

Часть присутствующих поддержала этот воинственный подход к управлению людьми, заключающийся в формуле "работай как надо или проваливай".

Однако один из участников разговора спросил:

— А кто разбирает руины?

— Какие руины? Их нет!

— Хорошо, а почему бы вам не сделать то же самое с вашими клиентами? заметил еще один человек. Скажите им: "Слушайте, если не хотите ничего покупать, проваливайте из моего магазина!"

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

— А почему вы считаете, что с сотрудниками можно?

— Потому что я их нанимаю!

— Понятно. А скажите, ваши сотрудники хорошо к вам относятся? Работают ли они в полную силу? Как у вас с текучестью кадров?

– Да вы что, шутите? Где в наше время найдешь хороших работников? Постоянная текучесть кадров, про гулы, работа по совместительству. Им на все наплевать.

Такой подход, такая парадигма, заключающаяся в нацеленности на золотые яйца, полностью перекрывает доступ к мощной энергии, источниками которой являются голова и сердце другого человека. Быстро получать результаты важно. Но важно не только это.

Эффективность заключается в балансе. Перекос в сторону результатов (Р) приводит к подрыву здоровья, износу техники, истощению банковских счетов и разрыву отношений. Чрезмерная концентрация на ресурсах и средствах (РС) напоминает ситуацию с человеком, который по три-четыре часа в день занимается бегом и хвастается, что таким образом увеличивает свою жизнь на десять лет, не понимая, что именно столько он тратит на этот бег. Или с человеком, который бесконечно учится, ничего не производит и живет за счет чужих золотых яиц. Этакий синдром вечного студента.

Поддерживать Р/РС-баланс – баланс между золотым яйцом (результатом) и здоровьем и благосостоянием гусыни (ресурсами и средствами) – часто бывает довольно непросто. Но я считаю, что в нем заключается вся суть эффективности. Он приводит к сбалансированности краткосрочного и долгосрочного. Он устанавливает баланс между стремлением получить высокое образование и необходимостью платить за обучение. Он создает баланс между желанием видеть комнату убранной и построением таких отношений с ребенком, при которых он делает это сам – с готовностью, легко, без всякого принуждения со стороны

Подтверждение этого принципа вы можете наблюдать и в своей жизни, когда в стремлении добыть побольше золотых яиц вы жжете свечу с обеих сторон и в результате заболеваете, лишаетесь сил и оказываетесь больше ни на что не способны. Или, наоборот,

когда вы, хорошо выспавшись за ночь, просыпаетесь готовыми работать с утра до позднего вечера.

Вы убеждаетесь в правоте этого принципа, когда, отстаивая свою правоту, оказываете на кого-то давление и вдруг чувствуете, что в ваших отношениях возникла пустота; или когда вы, инвестируя свое время в создание прочных отношений, обнаруживаете, что ваше желание и способность работать вместе, взаимодействовать и общаться перешли на качественно новый уровень.

Р/РС-баланс представляет собой самую суть эффективности. Это правило действует в любой сфере жизни. Независимо от того, соблюдаем мы это правило или нет, оно существует. Это маяк. Р/РС-баланс – это определение эффективности. Это – парадигма, лежащая в основе тех Семи Навыков, о которых рассказывает эта книга.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Прежде чем мы начнем работать над Семью Навыками Высокоэффективных Людей, я бы хотел предложить вам два сдвига парадигмы, которые значительно повысят ценность информации, полученной от знакомства с этой книгой.

Во-первых, я бы рекомендовал вам не рассматривать предлагаемый материал как обыкновенную книгу, которую, единожды прочитав, ставят на полку.

Вы можете прочесть ее один раз целиком для общего представления. Но материал организован таким образом, чтобы оставаться вашим компаньоном на всем протяжении процесса вашего изменения и развития. Он расположен в книге последовательно и, в конце описания каждого навыка, снабжен практическими рекомендациями, так что вы, когда захотите, сможете более внимательно изучить любой из навыков по отдельности.

По мере достижения более глубокого уровня понимания и применения предлагаемой информации вы можете время от времени возвращаться к принципам, заложенным в основу каждого из навыков, стараясь расширять свои знания, развивать умение и желание

Во-вторых, я хотел бы предложить вам сдвинуть парадигму вашей собственной причастности к данному материалу, сменив роль ученика на роль учителя. Воспользуйтесь подходом "изнутри-наружу" и читайте книгу, ставя перед собой цель: в течение 48 часов поделиться или обсудить с кем-либо то, что вы узнали.

Например, если бы вы знали, что в течение 48 часов должны будете кого-то обучить принципу Р/РС-баланса, изменило бы это ваше отношение к чтению? Попробуйте это прямо сейчас, читая последний раздел этой главы. Прочтите так, как будто вы собираетесь – сегодня или завтра, пока это еще свежо в памяти, – обучить этому вашего супруга, ребенка, коллегу или друга, и отметьте, изменилось ли что-нибудь в вашем мыслительном и эмоциональном процессе.

Я гарантирую, что если вы будете подходить к материалу каждой из последующих глав именно таким образом, то вы не только лучше запомните прочитанное, но и значительно расширите свой кругозор, углубите понимание прочитанного, и ваша мотивация в пользу применения материала на практике усилится.

Кроме того, открыто и искренне делясь тем, что узнали, с другими, вы с удивлением обнаружите, что негативные ярлыки и предубеждения, которые с вами кто-то мог связывать, исчезают. "Обучаемые" вами люди станут смотреть на вас, как на изменяющуюся, развивающуюся личность. Они будут в большей мере расположены к оказанию вам помощи и поддержки в вашей (возможно, совместной с ними) работе по воплощению Семи Навыков в жизнь.

ЧЕГО ВЫ МОЖЕТЕ ОЖИДАТЬ

В завершении вспомним слова Мерилин Фергюсон: "Никто никого не может заставить меняться. Каждый из нас охраняет свои врата перемен, которые могут быть открыты только изнутри. Мы не можем открыть врата перемен другого человека ни аргументом, ни эмоциональным призывом".

Если вы решитесь открыть свои "врата перемен", чтобы по-настоящему понять и воплотить в жизнь принципы, воплощенные в Семи Навыках, то я с легким сердцем готов заверить вас, что в вашей жизни произойдет ряд позитивных, изменений.

Первое: развитие ваше будет **эволюционным**, однако итоговый результат окажется *революционным.* Разве вы не согласитесь со мной, что один только принцип Р/РС-баланса, будучи в полной мере воплощен в жизнь, способен преобразить большинство людей и организаций?

Результатом раскрытия "врат перемен" для первых трех навыков – навыков Личной Победы – явится значительно возросшая уверенность в себе. Вы более глубоко и осмысленно узнаете самих себя – свой характер, свои глубинные ценности и свои уникальные способности. Если вы будете жить в соответствии со своими ценностями, то ваше самоощущение себя как личности, чувство собственной цельности, способность к самоконтролю и наличие внутренних ориентиров вселит в вас бодрость и спокойствие. Вы станете оценивать себя изнутри, а не по мнениям окружающих или сравнением себя с другими. Значение оценок типа "прав"-"неправ" ни в какое сравнение не идет со значимостью открытия самого себя.

Это парадоксально, но, когда вы меньше заботитесь о том, что думают о вас другие, вы начинаете больше заботиться о том, что другие думают о себе, своем мире и, в том числе, о своих взаимоотношениях с вами. Теперь вы уже не будете замыкать свою эмоциональную жизнь на слабостях других людей. Кроме того, теперь вы будете легче и с большей готовностью подходить к изменениям, поскольку глубоко внутри вас существует нечто, изменениям неподвластное.

Открывшись для следующих трех навыков – навыков Общественной Победы, – вы обнаружите в себе желание и возможности восстановить или укрепить важные для вас отношения, которые были ослаблены или даже прерваны. Хорошие же отношения станут еще лучше – глубже, прочнее, созидательнее и ярче.

Седьмой навык, будучи усвоен глубоко, будет усиливать первые шесть. Он сделает вас по-настоящему независимым и способным быть эффективно взаимозависимым. Благодаря этому навыку вы сможете подзаряжать свои батареи.

Какова бы ни была ваша ситуация в данный момент, я уверяю вас, что вы и ваши навыки не есть неразрывное целое. Вы можете заменить старые, саморазрушительные модели поведения новыми – навыками эффективности, счастья и доверительных отношений.

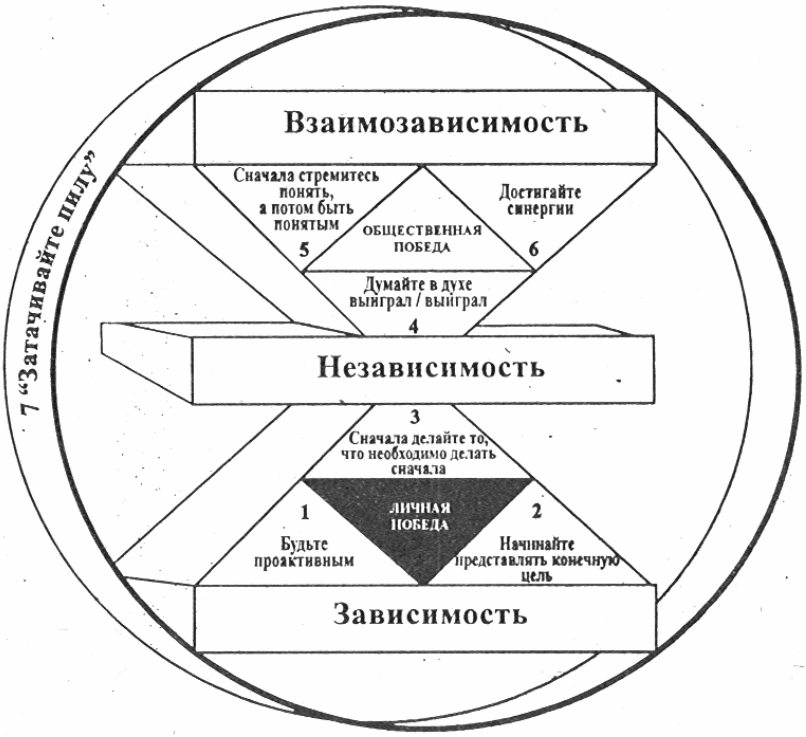
Я искренне призываю вас открыть врата перемен и развиваться по мере изучения вами этих навыков. Будьте терпеливы. Саморазвитие – процесс тонкий и благотворный. Нет лучшего вложения своих сил, чем такая инвестиция в самого себя.

Очевидно, что это не средство мгновенного действия. Но, уверяю вас, вы почувствуете выгоды и получите быструю отдачу, которая вас вдохновит. Как говорил Томас Пейн[11]: "Все, что достигается чересчур легко, не слишком ценится нами. Лишь то ценится нами, за что дорого заплачено. Только небесам ведома для всего настоящая цена".

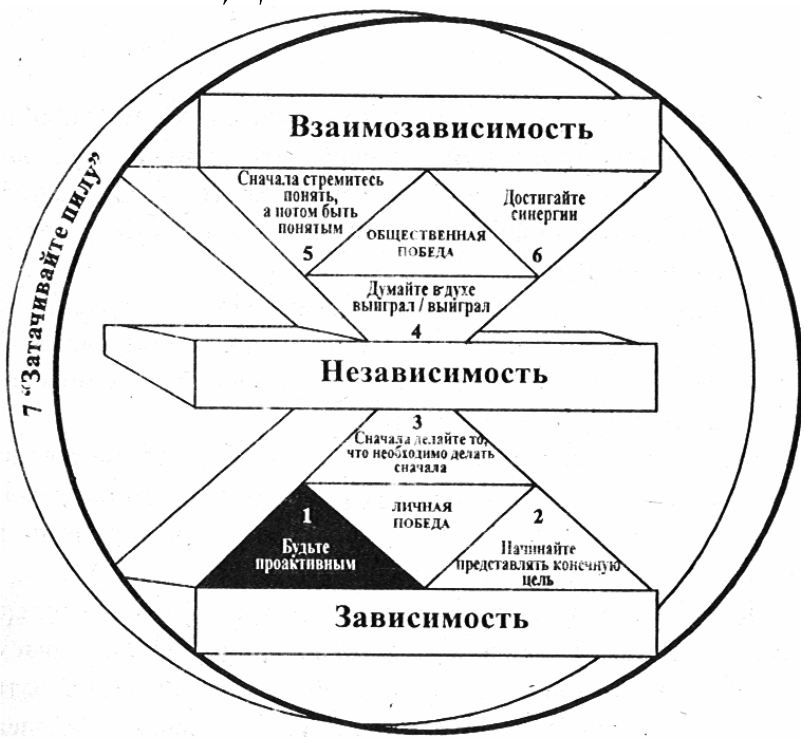
---

[11] Пейн, Томас (1737-1809), великий американский просветитель, участник Войны за независимость. *(Прим. перев.)*

ЧАСТЬ ВТОРАЯ
ЛИЧНАЯ ПОБЕДА



НАВЫК 1
БУДЬТЕ ПРОАКТИВНЫ



ПРИНЦИПЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО ВИДЕНИЯ

НЕ ЗНАЮ В ЖИЗНИ НИЧЕГО БОЛЕЕ ВООДУШЕВЛЯЮЩЕГО, ЧЕМ БЕССПОРНАЯ СПОСОБНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА ПУТЕМ СОЗНАТЕЛЬНЫХ УСИЛИЙ ВОЗВЫШАТЬ ЖИЗНЬ СВОЮ.

ГЕНРИ ДЭВИД ТОРО

Читая эту книгу, попытайтесь взглянуть на себя со стороны. Попробуйте перенестись сознанием в дальний угол комнаты и мысленно увидеть себя – читающего за столом. Можете ли вы взглянуть на себя как бы глазами другого человека?

А теперь сделайте вот что. Задумайтесь о настроении, в котором вы пребываете. Способны ли вы его определить? Что вы чувствуете? Как бы вы описали психическое состояние, в котором находитесь?

Теперь подумайте мгновение о том, как работает ваша мысль. Быстро, живо? Не ощущаете ли вы, что разрываетесь между этими интеллектуальными упражнениями и попыткой понять их смысл?

Вы сейчас делали то, что может делать только человек. Животные такой способностью не обладают. Мы называем это "самосознанием", или способностью анализировать собственный мыслительный процесс. Вот почему человек доминирует в этом мире и продолжает развиваться от поколения к поколению.

Эта способность позволяет нам учиться не только на своем, но и на чужом опыте. Благодаря этой способности мы

также можем овладевать 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, что мы способны думать об этих вещах, отделяет нас от них и от мира животных. Самосознание побуждает нас отстраняться и оценивать даже то, как мы самих себя "видим" - нашу парадигму самих себя – наиболее фундаментальную парадигму эффективности Самосознание оказывает влияние не только на наши установки и поведение, но также и на то, как мы видим других людей. Оно становится для нас картой, помогающей понять самую суть человеческой природы.

Не учитывая того, 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, на их поведение проецировать собственные намерения и считать, что сами являемся объективными.

Это серьезно ограничивает как наш собственный потенциал, так и нашу способность взаимодействовать с другими. Но благодаря уникальной человеческой способности – самосознанию – мы можем оценить свои парадигмы и понять, основаны ли они на реальности к принципах или же являются результатом условностей и условий.

СОЦИАЛЬНОЕ ЗЕРКАЛО

Если наше представление о самих себе формируется только социальным зеркалом – бытующей на данный момент социальной парадигмой, а также мнениями, установками и парадигмами окружающих нас людей, --то такое представление подобно отражению в кривом зеркале комнаты смеха.

— Ты всегда опаздываешь!

— Почему у тебя вечно все в беспорядке

— Тебе бы в цирке выступать!

— Ты ешь, как лошадь!

— Но это же элементарно! Как ты не понимаешь?

Эти оценки отрывочны и непропорционально раздуты.

Часто они в большей мере являются проекцией проблем и недостатков людей, дающих эти оценки, чем нашим реальным отражением.

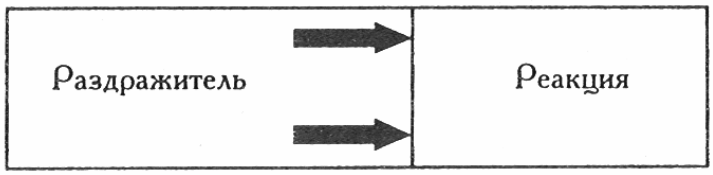
Подобные проявления современной социальной парадигмы показывают, что мы в огромной степени детерминированы различными программами и условиями. Когда мы, признав огромную власть условий в нашей жизни, говорим, что они *детерминируют* нас, что мы не можем сопротивляться их влиянию, мы создаем искаженную карту.

Фактически, существует три вида социальных карт – три теории детерминизма, которые широко применяются – порознь или в комбинации – для объяснения человеческой природы. *Генетический детерминизм* утверждает, что в вас все заложено вашими предками. Именно поэтому у вас такой темперамент. У ваших дедушки с бабушкой был крутой характер, и он заложен в вашей ДНК. Он переходит из поколения в поколение, вот вы его и унаследовали. Вдобавок ко всему вы – ирландец, а ирландцам это свойственно.

Психический детерминизм утверждает, что вас таким сделали ваши родители. Свойства вашей личности и характера были заложены в вас еще с младенческих и детских лет. Именно поэтому вы боитесь выступать перед аудиторией. Так воспитали вас ваши родители. Каждый раз совершая ошибку, вы испытываете ужасное чувство вины, потому что в глубине вашей эмоциональной памяти отпечаталось время, когда вы были маленьким, беззащитным и зависимым. Разве можно забыть, как вас подвергали эмоциональному наказанию, отвергали, сравнивали с кем-либо, если вы что-то делали не так хорошо, как от вас ожидали.

Детерминизм окружающей среды утверждает, что во всем виноват ваш начальник или ваша жена, или ваш непутевый отпрыск, или сложившаяся финансовая ситуация, или политика государства. Кто-то или что-то в окружающей вас среде повинно в вашем нынешнем положении.

Каждая из этих карт основывается на теории "раздражитель-реакция", которая чаще всего ассоциируется с экспериментами Павлова на собаках. Основная идея состоит в том, что на определенный раздражитель мы запрограммированы реагировать определенным образом.



Реактивная модель

Насколько точно и функционально эти детерминистские карты описывают саму территорию? Насколько четко эти зеркала отражают истинную природу человека? Не становятся ли они самореализующимися прогнозами? Основаны ли они на принципах, которые мы утверждаем внутри самих себя?

МЕЖДУ РАЗДРАЖИТЕЛЕМ И РЕАКЦИЕЙ

Чтобы ответить на эти вопросы, позвольте мне познакомить вас с поучительной историей Виктора Франкла.

Франкл был детерминистом, воспитанным в традициях психологии Фрейда, которая утверждает, что все, происходившее с вами в детстве, формирует ваш характер и личность и определяет всю вашу жизнь. Ограничения и параметры вашей жизни установлены, и вы почти ничего не можете изменить.

Кроме того, Франкл был психиатром и евреем по национальности. Его заключили в нацистский лагерь смерти, где ему довелось испытать тяжелейшие мучения и стать свидетелем явлений, столь несовместимых с нашим представлением о человечности, что без содрогания невозможно их описать.

Его родители, брат и жена погибли в газовых камерах. Из всей семьи уцелела лишь одна сестра. Сам Франкл пережил пытки и бесчисленные унижения; он никогда не знал, что случится с ним в следующий момент: отправят ли его прямиком в печь или же он останется среди "уцелевших" 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 отнять у него не мог. Они могли иметь власть над всем, что его окружало, могли причинить какую угодно боль его телу, однако сам Виктор Франкл являлся существом, обладавшим самосознанием, и мог смотреть отстранен но на все, что с ним происходило. Его внутренняя сущность оставалась неуязвима. Он *сам мог решать, какое влияние на него окажет то, что его окружает.* Между тем, что воздействовало на него (или раздражителем), и его реакцией на происходящее была свобода выбора этой реакции.

В воображении Франкл стал представлять себя в различных ситуациях, например, как он читает лекции студентам после своего освобождения из концлагеря. Он мог в мыслях перенестись в аудиторию и, как бы со стороны, увидеть себя, рассказывающего студентам об уроках лагерной жизни.

Посредством многократного повторения этих упражнений – интеллектуальных, эмоциональных и нравственных – с привлечением памяти и фантазии Франкл взращивал в

себе свою маленькую, едва зародившуюся свободу, пока та не выросла и не сделала его более свободным, чем охранявшие его тюремщики. У них была большая *внешняя свобода* – большая свобода действий, большие возможности выбора, *& он* располагал большей *внутренней свободой* – внутренней силой для реализации своих возможностей. Франкл сделался вдохновляющим примером для всех, кто окружал его, даже для некоторых охранников. Он помогал людям находить смысл жизни и сохранять достоинство, несмотря на страдания и трудности существования в неволе.

Находясь в невыразимо тяжелых обстоятельствах, Франкл воспользовался человеческим даром самосознания и открыл фундаментальный принцип человеческой природы: *между раздражителем и реакцией человек имеет свободу выбора.*

Свобода выбора содержит внутри себя те уникальные качества, которые делают нас людьми. Помимо самосознания мы обладаем *воображением* – способностью создавать что-либо в уме независимо от окружающей действительности. Мы обладаем совестью – глубоким внутренним осознанием того, что правильно, а что нет, принципами поведения и ощущением того, насколько наши мысли и поступки им соответствуют. И, кроме того, мы располагаем *независимой волей* – способностью действовать, опираясь на самосознание, независимо от всякого влияния извне.

Даже самые умные животные лишены подобных ценных качеств. Используя компьютерную метафору, можно сказать, что они запрограммированы своими инстинктами и/или дрессировкой. Их можно обучить быть ответственными, но они не могут принять на себя ответственность за это обучение. Иными словами, они не могут направлять его. Они не способны изменить программу. Они даже не осознают того, что их обучают.

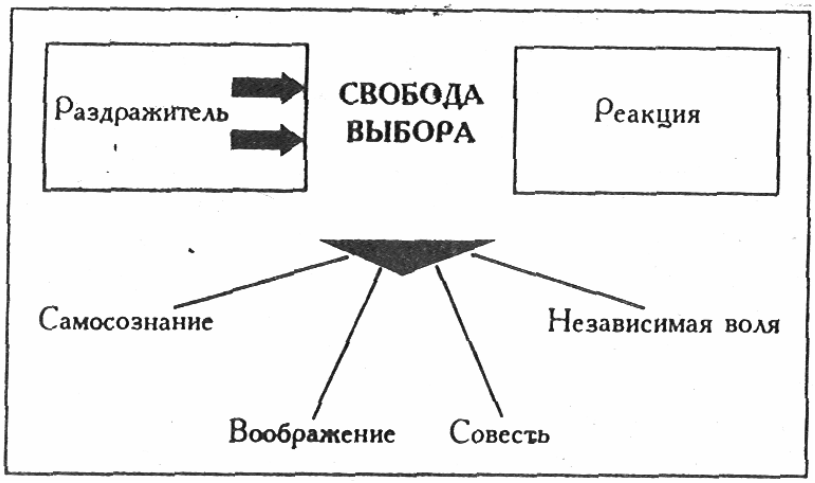
Но именно в силу этих наших ценных человеческих качеств мы способны создавать для себя программы совершенно независимо от собственных инстинктов и обучения. Вот почему способности животного относительно ограничены, а способности человека безграничны. Однако, если мы будем жить, как животные, исходя из своих инстинктов, программ, условий и общепринятого опыта, мы также будем ограничены.

Парадигма детерминизма явилась результатом изучения поведения животных – крыс, обезьян, голубей, собак, – а также людей с отклонениями в нервной или психической системе. Хотя эта парадигма и может вызывать определенный интерес у некоторых исследователей в силу своей определенности и предсказуемости, вся история человечества и наше самосознание подсказывает нам, что подобная карта совершенно не соответствует описываемой ей территории.

Наши уникальные человеческие способности возвышают нас над миром животных. От степени развития этих способностей зависит возможность реализации нашего уникального человеческого потенциала. Между раздражителем и реакцией находится наша величайшая сила – свобода

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОАКТИВНОСТИ

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



Проактивная модель

Хотя термин *проактивность* довольно широко распространен сегодня в литературе по управлению, вы вряд ли встретите это слово в большинстве словарей. Оно означает нечто большее, чем просто активность. Оно означает, что, будучи людьми, мы несем ответственность за свои собственные жизни. Наше поведение зависит от наших решений, а не от окружающих условий. Мы можем подчинять чувства нашим ценностям. Мы инициируем происходящее и несем за это ответственность.

"Ответ" является корнем ответственности – способности выбирать свой ответ на происходящее. Высокоэффективные люди признают за собой такую ответственность. Они не объясняют свое поведение условиями, обстоятельствами и трудными ситуациями. Их поведение есть продукт их собственного сознательного выбора, базирующегося на ценностях, а не продукт окружающих условий, основанный на чувствах.

По природе своей мы проактивны, и если наша жизнь стала зависеть от различных обстоятельств, то это потому, что мы – сознательно или нет – сделали свой выбор и позволили этим силам управлять нами

Делая такой выбор, мы становимся *реактивными.* Реактивные люди часто находятся в зависимости от физических условий окружающей среды. Если погода хорошая, они чувствуют себя хорошо. Если погода плохая, то это сказывается на их настроении и работе. Проактивные люди носят в себе свою собственную погоду. Для них не имеет значения, идет ли дождь или светит солнце. Они движимы ценностями; и если ценностью для них является высококачественное выполнение работы, то это не будет зависеть от того, способствует этому погода или нет.

Реактивные люди, кроме того, зависят от социальных условий окружающей среды, от "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 строят свою эмоциональную жизнь на поведении окружающих, позволяя их слабостям управлять собой.

Способность подчинять импульсивную реакцию своим ценностям составляет сущность проективной личности. Реактивные люди движимы чувствами, обстоятельствами, условиями и своим окружением. Проактивные люди движимы ценностями – тщательно продуманными, отобранными и принятыми.

На проактивных людей тоже воздействуют внешние факторы физические, социальные или психологические. Но их реакция на этот раздражитель – сознательная или нет – является выбором, основанным на ценностях.

Как сказала Элеонора Рузвельт[12]: "Никто не может причинить вам боль без вашего на то согласия". Или, говоря словами Ганди[13]: "У нас невозможно отобрать самоуважение, если мы сами его не отдадим . Именно наша готовность уступить, наше согласие с тем, что с нами происходит, наносит нам гораздо больший вред, чем само происходящее.

Я понимаю, что принять эту мысль очень трудно эмоционально, особенно после того, как долгие годы мы оправдывали свои несчастья обстоятельствами или поступками других людей. Однако до тех пор, пока человек не сможет открыто и честно сказать: "Сегодня я такой, какой есть, из-за выбора, сделанного мной вчера", этот человек не сможет провозгласить: "Я делаю другой выбор".

Однажды в Сакраменто, когда я читал лекцию на тему проактивности, посреди моего выступления какая-то женщина встала с места и начала что-то эмоционально говорить. Аудитория была большая, и когда многие слушатели обернулись в ее сторону, женщина, опомнившись, страшно смутилась и снова опустилась на свое место. Но, видимо, ей трудно было сдержать себя, и она начала объяснять что-то людям вокруг. Вид у нее был возбужденно-счастливый.

Я не мог дождаться перерыва, чтобы разузнать, в чем же дело. И когда он наступил, я 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, какого вы только можете себе вообразить. Что бы я ни делала, все ему не так! Хоть бы раз он меня похвалил; я для него вообще ничто! Он без конца пилит меня и во всем, что я делаю, находит изъяны. Этот человек мою жизнь превратил в кошмар, и часто я срываю гнев на своих домашних. Другие сиделки чувствуют то же самое. Мы прямо-таки молимся о том, чтобы от него избавиться.

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

Но я продолжала думать об этом. Я задала себе вопрос: "Есть ли у меня сила, чтобы выбрать свою реакцию?" И когда я наконец осознала, что есть у меня такая сила, когда я, проглотив эту горькую пилюлю, осознала, что сама для себя выбрала такую несчастную жизнь, я одновременно осознала, 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 всему миру прокричать: "Я – свободна! Я вырвалась из заточения! Никогда больше не позволю, чтобы отношение ко мне других людей управляло моей жизнью".

Боль нам доставляет не то, что происходит, а наше отношение к тому, что происходит. Разумеется, какие-то события могут доставлять нам физические или экономические неприятности. Но наш характер, наша внутренняя сущность ни в коей мере не должны страдать от этого. Собственно говоря, наши самые тяжелые испытания становятся тем горнилом, где выковывается наш характер и развиваются внутренние силы – свобода,

---

[12] Рузвельт, Анна Элеонора (1884-1962), дипломат, журналистка, ученый, жена президента Франклина Делано Рузвельта. *(Прим. перев.)*

[13] Ганди, Мохандас Карамчанд (Махатма Ганди), 1869-1948, один из лидеров и идеолог индийского национально-освободительного движения. *(Прим. перев.)*

необходимая, чтобы справляться с будущими тяжелыми обстоятельствами и воодушевлять на это других людей

Франкл был одним из многих людей, оказавшихся способными в труднейших обстоятельствах развить в себе внутреннюю свободу и оказать благотворное, вдохновляющее воздействие на окружающих. Рассказы американских солдат, попавших в плен во Вьетнаме, убедительно свидетельствуют о преображающей силе такой внутренней свободы и о том воздействии, которое оказывает ее ответственное использование на тюремные порядки и на других узников.

Каждому из нас известны люди, которые, оказавшись в весьма тяжелых обстоятельствах, страдая затяжной болезнью или получив тяжелое физическое увечье, сохраняют при этом удивительную жизненную силу. Как вдохновляет нас их пример! Ничто не производит на человека более сильного и неизгладимого впечатления, чем осознание того, что другой преодолел свои страдания, победил обстоятельства и явился воплощением и выражением тех ценностей, которые вдохновляют, облагораживают и возвышают жизнь.

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

Когда болезнь вступила в завершающую стадию, Сандра подолгу просиживала возле постели Кэрол, помогая ей писать историю ее жизни. Возвращаясь домой после этих длительных и нелегких занятий, Сандра была преисполнена уважением к мужеству своей подруги и восхищена ее желанием написать своим детям послания, которые нужно будет 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 душевного вдохновения для многих, кто был рядом с ней.

Никогда не забуду свое состояние, когда я, заглянув в глаза Кэрол за день до ее смерти, ощутил в них необыкновенную внутреннюю силу, неподвластную тяжелой болезни. В ее глазах отражался живой характер, желание делать добро и служить, и еще в них отражались любовь, забота и благодарность.

Много раз на протяжении многих лет я спрашивал у своих слушателей, кому из них доводилось находиться рядом с умирающим человеком, который до самого последнего мгновения проявлял удивительную силу духа, излучал любовь и сострадание и стремился быть полезным для других. Как правило, около четверти слушателей отвечали утвердительно. Затем я спрашивал, кто из них никогда не забудет этих людей, кто изменился, – хотя бы на время, -вдохновленный таким мужеством, кого это поразило до глубины души и подвигло на собственные проявления служения и сострадания. Практически всегда все те же отвечали утвердительно.

По мнению Виктора Франкла в жизни существует три основных вида ценностей: опытные – открытые нами опытным путем; творческие – те, что мы сами привносим в жизнь; и отношенческие – характеризующие нашу реакцию в трудных обстоятельствах, например, таких как продолжительные болезни.

Мой собственный опыт общения с людьми подтверждает мысль Франкла о том, что наивысшими из трех являются ценности отношенческие. Иными словами, наивысшее значение имеет то, как мы *реагируем* на переживаемое нами в жизни.

Тяжелые ситуации часто вызывают сдвиги парадигмы, изменяют взгляд людей на мир,

на самих себя и других в этом мире, а также на то, чего от них требует жизнь. В их расширенном восприятии заложены такие отношенческие ценности, которые возвышают и вдохновляют всех нас.

БРАТЬ НА СЕБЯ ИНИЦИАТИВУ

Наша природа заключается в том, чтобы действовать, а не быть объектом воздействия. Это, с одной стороны, наделяет нас способностью выбирать свою реакцию на определенные обстоятельства и, с другой стороны, побуждает нас формировать сами обстоятельства.

Брать на себя инициативу не означает быть назойливым, бесцеремонным или агрессивным. Это означает осознавать свою ответственность за то, чтобы события развивались определенным образом.

В течение многих лет я советовал людям, которые стремились получить хорошую работу, проявить инициативу: протестировать свои интересы и способности, изучить отрасль и даже специфические проблемы, с которыми сталкивается интересующая их организация, и затем подготовить эффективную презентацию, демонстрирующую, как их способности могут помочь организации в решении ее проблем. Это называется "продажей решений" и является ключевой парадигмой успеха в бизнесе.

Как правило, люди с этим соглашались – большинству было очевидно, насколько результативным будет такой подход для получения работы и продвижения по службе.

Однако многие из них не сумели предпринять верных шагов и проявить инициативу для осуществления задуманного,

— Не знаю, куда обратиться, чтобы пройти тесты на интересы и способности!

— Как мне изучить проблемы отрасли и организации? Никто не хочет мне помогать.

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

Многие люди ожидают, что что-нибудь произойдет или кто-нибудь о них позаботится. Однако те люди, которые в результате получают хорошую работу, являются проактивными: они решают проблемы, а не говорят о них, они проявляют инициативу и, опираясь на верные принципы, делают все необходимое, чтобы задача была выполнена.

Стоит кому-нибудь в нашей семье, пусть даже самым младшим ее членам, занять безответственную позицию и ждать, пока кто-то другой возьмет на себя инициативу или предложит решение, мы тут же говорим ему

– Используй 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"?

Поддержание в людях чувства ответственности – это не унижение, а поддержка. Проактивность есть часть человеческой природы, и хотя мускул проактивности может дремать, он все же есть. Уважая проактивную природу других людей, мы предлагаем им, по крайней мере, одно четкое, не искаженное отражение социального зеркала.

Разумеется, необходимо учитывать уровень зрелости человека. Нельзя ожидать эффективного творческого сотрудничества от людей, которые глубоко эмоционально зависимы. Но мы можем хотя бы укрепить в них то, что им дано от природы, и создать атмосферу, при которой люди смогут использовать 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 двадцати пяти или даже пятидесятипроцентном различии в эффективности. Речь идет о 5000 кратном различии, в особенности если мы говорим о людях умных, сознательных и чутких по отношению к другим

Для создания в жизни эффективного Р/РС-баланса требуется проявить инициативу. Инициатива требуется и при овладении Семью Навыками. Изучая остальные шесть навыков, вы увидите, что овладение каждым из них зависит от степени развитости вашего мускула проактивности. Каждый навык налагает на вас ответственность за действия. Если вы будете ждать воздействия на вас со стороны, вы непременно окажетесь под этим воздействием.

Однажды я работал с группой людей из двадцати различных организаций, занимающихся производством бытовой техники. Они встречались ежеквартально, чтобы в открытой и непринужденной манере поделиться опытом и обсудить проблемы.

Это было во времена тяжелого экономического спада, от которого данная отрасль пострадала в наибольшей степени. Когда мы начинали занятия, мои слушатели находились в довольно подавленном настроении

В первый день мы обсуждали вопрос: "Что с нами происходит и почему?" А происходило тогда многое. Конъюнктура рынка складывалась крайне неблагоприятная. Кругом была безработица, и многим из участников встречи приходилось ради поддержания жизнеспособности предприятий увольнять с работы своих друзей. К концу первого дня встречи настроение у всех было еще более подавленным.

На второй день мы обратились к вопросу: "Что нас ожидает в будущем?" Мы исследовали имеющиеся тенденции развития ситуации, сделав реактивное предположение, что эти изменения будут определять наше будущее. К концу второго дня нас охватила еще большая депрессия. Все знали, что, прежде чем начать улучшаться, 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 в этой ситуации проявить инициативу?" Утром мы поговорили об управлении и снижении затрат. Днем обсудили возможности расширения рынка. По всем этим вопросам мы проводили мозговой штурм и затем сосредоточивались на нескольких практических, вполне осуществимых делах. Это обсуждение завершалось на волне нового духа радостного возбуждения, надежды и проактивности, охватившего участников.

В самом конце третьего дня мы подвели итоги нашей конференции, ответив на вопрос: "Как обстоят наши дела?"

Ответ состоял из трех частей:

Часть первая. Мы оказались в тяжелом положении, и тенденция развития ситуации говорит о том, что прежде чем настанет улучшение, будет еще хуже.

Часть вторая. Но у нас есть очень хорошие планы по усовершенствованию управления, снижению затрат и увеличению нашей доли на рынке.

Часть третья. Следовательно, дела идут лучше, чем когда бы то ни было.

Что сказал бы на это человек с реактивным складом ума? "Да бросьте вы! Обратитесь к фактам! Вы держитесь исключительно на позитивном мышлении и самоуговорах. Рано или поздно вам придется посмотреть в глаза реальности".

Но именно в этом и заключается разница между позитивным мышлением и проактивностью. Мы смотрим в глаза реальности – как сегодняшней, так и завтрашней.

Кроме всего прочего, эта реальность подсказывает нам, что мы сами в силах выбирать позитивную реакцию на внешние обстоятельства – сегодняшние и завтрашние. Если бы мы не смотрели в глаза реальности, то нам пришлось бы примириться с мыслью, что наша жизнь определяется тем, что происходит вокруг нас.

Проактивными могут быть различные виды бизнеса, общественные группы и организации, включая семьи. Они способны объединять творческую силу и находчивость проактивных людей, чтобы создавать проактивную культуру внутри организаций. Организации вовсе не обязаны зависеть от внешних обстоятельств; они могут проявлять инициативу для реализации ценностей и целей людей, которых они объединяют.

ВСЛУШИВАЯСЬ В СВОЮ РЕЧЬ

Поскольку наша позиция и поступки проистекают из нашей парадигмы, их тщательный анализ часто может дать представление о природе "карт", лежащих в их основе. Реальным индикатором степени нашей проактивности является, например, наша речь.

Реактивные люди в своей речи пользуются лексикой, которая снимает с них ответственность.

— Вот такой уж я есть. *Я детерминирован. 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. *Мной управляют внешние обстоятельства – дефицит времени.*

— Если бы только моя жена была более терпеливой! *Чье- то поведение ограничивает мою эффективность.*

— Мне придется это сделать. *Обстоятельства и другие люди вынуждают меня делать то, что я делаю. 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 так меня раздражает.	Я контролирую свои чувства.
Они не согласятся на это.	Я могу подготовить эффективную презентацию.
Мне придется это сделать.	Я выберу соответствующую реакцию.
Я не могу.	Я выбираю
Я вынужден.	Я предпочитаю.
Если бы только...	Я сделаю

Речь реактивного человека основана на парадигме детерминизма. И вся ее суть заключается в перекладывании ответственности. *Я не ответственен за то, что происходит, я не способен выбирать свою реакцию.*

Однажды ко мне обратился один из моих студентов:

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

— Вы вынуждены поехать или вы 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 пропуска вами занятий?

— Но вы ведь не исключите меня, правда?

— Это было бы социальным – искусственным последствием. Если вы перестаете быть членом теннисной команды, вы не играете в теннис. Это – естественное последствие. А каким будет естественное последствие вашего 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 не говорите никогда, что вы *вынуждены* поступить так или иначе.

— Я решаю поехать на соревнования, – смущенно произнес студент."

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

Серьезная проблема заключается в том, что эти реактивные высказывания становятся самореализующимися прогнозами. Люди все больше убеждают себя в собственной детерминированности и сами создают доказательства, поддерживающие эту веру. Они все больше ощущают себя жертвами, не способными контролировать ситуацию и не отвечающими за свою жизнь и судьбу. Они во всем, что с ними происходит, обвиняют внешние силы – других людей, обстоятельства и даже звезды.

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

– Стивен, мне нравится, то что вы говорите. Но ситуация ситуации – рознь. Вот, например, моя семейная жизнь. Я очень обеспокоен. Мы с моей 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?

— Любите 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, который означает действие. Любовь-чувство есть плод любви-действия. Так любите же ее! Служите ей. Жертвуй те собой. Слушайте ее. Сопереживайте ей. Цените ее. Поддерживайте ее. Ну, вы готовы любить ее?

В шедеврах литературы любого прогрессивного общества есть глагол "любить". Реактивные люди преобразовали его в чувство. Они управляемы чувствами. Голливуд десятилетиями внушает нам веру в то, что мы не отвечаем за происходящее, что мы – лишь продукты собственных чувств. Однако голливудский сценарий не является объективным описанием реальности. И если нашими действиями управляют наши чувства, то это означает, что мы, сняв с себя ответственность, сами им это позволили.

Проактивные люди превращают любовь в действие Любить – значит что-то делать: жертвовать чем-то, 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 посмотрите на свою любовь к ребенку, ради которого вы приносите себя в жертву. Любовь – это ценность, которая проявляется через действие того, кто любит. Проактивные люди подчиняют чувства ценностям. Любовь-чувство можно вернуть любовью-действием.

Нет Забот

КРУГ ЗАБОТ / КРУГ ВЛИЯНИЯ

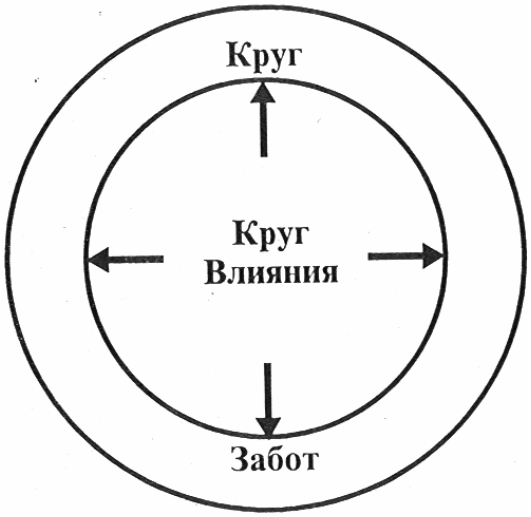
Еще один прекрасный способ определить степень нашей проактивности – это посмотреть, чему мы посвящаем большую часть своего времени и энергии. Каждого из нас волнует или заботит широкий спектр вопросов и явлений: наше здоровье, наши дети, наши проблемы на работе, проблемы долга нашего государства, угроза 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".

Если мы присмотримся к нашему Кругу Забот, то увидим, что некоторые из входящих в него вещей мы контролировать не можем, в то время как другие подвластны нашему влиянию. Эту последнюю группу забот мы можем объединить, поместив их в меньший по размеру Круг Влияния.

Определяя, на каком из этих двух кругов мы фокусируем большую часть нашего

времени и энергии, мы можем судить о степени нашей проактивности.



ПРОАКТИВНЫЙ ФОКУС
(ПОЗИТИВНАЯ ЭНЕРГИЯ РАСШИРЯЕТ КРУГ ВЛИЯНИЯ)

Проактивные люди фокусируют свои усилия на Круге Влияния. Они направляют свою энергию на то, что подвластно их влиянию. Природа их энергии позитивна, она расширяет, увеличивает Круг Влияния.

Реактивные люди, напротив, растрачивают свои усилия в Круге Забот. Они фокусируют внимание на слабостях других людей, на проблемах внешней среды и обстоятельствах, на которые они влиять не в силах. Это проявляется в постоянных жалобах и обвинениях, в реактивной речи и в ощущении себя жертвой. Вырабатываемая при этом негативная энергия в сочетании с пренебрежением теми сферами, в которых эти люди способны что-то сделать, заставляет их Круг Влияния сжиматься.

РЕАКТИВНЫЙ ФОКУС
(НЕГАТИВНАЯ ЭНЕРГИЯ СУЖАЕТ КРУГ ВЛИЯНИЯ)

Фокусируясь на Круге Забот, мы позволяем тому, что находится внутри него, управлять нами. Мы не проявляем проактивную инициативу, которая необходима для позитивных изменений.

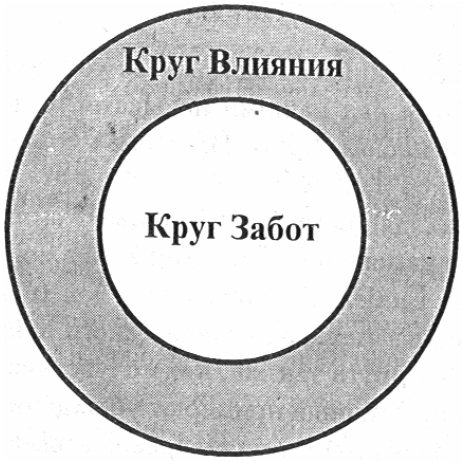
Ранее я поделился с вами историей своего сына, у которого были серьезные проблемы в школе. Мы с Сандрой были глубоко озабочены его явными недостатками и тем, как к нему относились окружающие.

Но и то, и другое входило в наш Круг Забот. Концентрируя наши усилия на этих вещах,

мы не добились ничего, кроме усиления ощущения собственной несостоятельности и беспомощности и увеличения зависимости нашего сына.

И только тогда, когда мы обратились к своему Кругу Влияния и сосредоточились на собственных парадигмах, мы начали вырабатывать позитивную энергию, которая изменила нас и в конечном счете повлияла также и на нашего сына. Начав работать над собой, мы, вместо того, чтобы переживать по поводу создавшейся ситуации, смогли повлиять на эту ситуацию.

Бывают обстоятельства, когда в силу служебного положения, материального благосостояния, общественного статуса или связей человека его Круг Влияния оказывается шире Круга Забот.



Эта модель представляет собой еще один реактивный эгоистический стиль жизни, сфокусированный на Круге Забот, и является следствием развития у человека эмоциональной близорукости.

У проактивных людей Круг Забот не бывает меньше Круга Влияния. Эти люди ответственны за эффективное использование своего влияния и направляют его на те вещи из Круга Забот, которые для них являются приоритетными.

ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ, КОСВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ, ВНЕ КОНТРОЛЯ

Проблемы, с которыми мы сталкиваемся, относятся к одной из трех категорий: проблемы под прямым контролем (проблемы, решение которых зависит от нас); проблемы под косвенным контролем (проблемы, решение которых зависит от других людей); проблемы вне контроля (проблемы, которые не могут быть решены, например, наше прошлое или уже сложившаяся реальная ситуация). Проактивный подход заключается в том, что первый шаг по решению проблем всех трех типов должен быть сделан внутри нашего сегодняшнего Круга Влияния.

Проблемы, находящиеся под *прямым контролем,* решаются путем работы над нашими навыками. Очевидно, что они находятся в нашем Круге Влияния. Это – "Личные Победы" Навыков 1, 2 и 3.

Проблемы, находящиеся под *косвенным контролем,* разрешаются путем изменения наших методов влияния. Это – "Общественные Победы" Навыков 4, 5 и 6. Я выделяю более 30 различных методов человеческого влияния, отличающихся друг от друга так же, как сочувствие отличается от конфронтации, а личный пример от убеждения на словах. Большинство людей имеет в своем арсенале всего лишь три-четыре таких метода. Обычно они начинают с уговоров, а если это не срабатывает, – либо разбегаются, либо вступают в сражение. Но насколько окрыляюще действует мысль, что я могу освоить новые методы

воздействия на людей вместо того, чтобы постоянно пытаться "исправить" другого человека, используя старые и неэффективные методы.

Проблемы вне *контроля* требуют от нас лишь того, чтобы мы взяли на себя ответственность и сменили выражение озабоченности на своем лице на улыбку и естественно и спокойно приняли эти проблемы такими, каковы они есть, и научились с ними жить, даже если это нам не нравится. В этом случае мы вовсе не позволяем проблемам управлять нами. Мы действуем в духе молитвы общества Анонимных алкоголиков: "Боже, дай мне мужества изменить то, что я могу и должен изменить, смирения, чтобы принять то, что изменить нельзя, и мудрости, чтобы отличить одно от другого".

К какой бы категории ни относилась проблема, в наших силах сделать первый шаг к ее решению. Развитие наших навыков, изменение наших способов влияния и изменение нашего отношения к проблемам вне контроля – все это находится в пределах Круга Влияния.

РАСШИРЯЯ КРУГ ВЛИЯНИЯ

Вдохновляет осознание того, что, выбирая свою реакцию на обстоятельства, мы серьезно влияем на сами обстоятельства. Изменяя часть химической формулы, мы полностью меняем природу ее результата.

Несколько лет я работал с организацией, возглавляемой очень динамичным человеком. Он обладал чутьем на новые веяния. Он был личностью творческой, яркой, наделенной всяческими способностями и талантами – и всем это было очевидно. Однако его стиль управления был крайне диктаторским. 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 своего босса. Они обсуждали сложившуюся ситуацию очень серьезно и аргументированно, с дельными предложениями, – так, словно пытались изменить положение дел. Но они вели эти разговоры бесконечно, изо дня в день, перекладывая всю ответственность за происходящее с себя на своего президента и его слабые стороны.

– 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, оказалось зачеркнуто. Прямо не представляю, как теперь с ним работать. Когда он, наконец, уйдет на пенсию?

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

– Ну, не знаю. По-моему, он из тех, кто никогда 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 был слеп к слабостям президента, но вместо того, чтобы их критиковать, он старался их компенсировать. Он старался сглаживать недостатки авторитарного стиля президента, выступая буфером между ним и своими подчиненными. В то же время он опирался на сильные стороны президента – на его видение, талант, творческие способности.

Этот работник сфокусировался на своем Круге Влияния. С ним тоже обращались, как с марионеткой. Однако он стал делать больше, чем от него ожидалось. Он предвидел желания президента. Он старался понять его скрытые заботы и, опираясь на это понимание, сопровождал традиционные доклады руководителю собственным анализом ситуации и соответствующими рекомендациями.

Однажды, пригласив меня для консультации по какому-то вопросу, президент сказал:

– Стивен, я просто поражен тем, что сделал этот человек! Он не просто представил мне данные, о которых я просил, он сопроводил их дополнительными сведениями, которые мне как раз были необходимы. Он даже представил свой анализ этой информации в контексте проблем, которые меня глубоко волнуют, а также перечень своих рекомендаций. Рекомендации соответствуют анализу, а анализ соответствует фактическим данным. Замечательный работник! Какое счастье, что я теперь могу быть спокоен, по крайней мере, за этот участок нашей деятельности".

На очередном совещании указания типа "сделайте так" и "сделайте этак" получили все представители администрации... кроме одного. К этому человеку президент обратился с вопросом: "А что вы думаете по этому поводу?" Его Круг Влияния расширился.

Это вызвало некоторый переполох в организации. В административных коридорах реактивные умы принялись исторгать обвинения в адрес этого проактивного человека и обсуждать планы мести.

Суть реактивных людей заключается в уходе от ответственности. Гораздо безопаснее сказать: "Я за это не отвечаю". Если я говорю: "Я отвечаю за это", значит, у меня была возможность сказать, что я не отвечаю. Мне было бы весьма трудно признать, что, обладая возможностью выбирать собственную реакцию, я избрал такую, которая создала вокруг меня негативное, заговорщическое окружение, в особенности если многие годы я перекладывал с себя ответственность за результаты, оправдываясь чужими недостатками.

Поэтому эти реактивные люди сфокусировались на поиске дополнительной информации и свидетельств для обоснования того, почему они ни за что не отвечали.

Но наш герой и в отношении этих людей вел себя проактивно. Мало-помалу расширялся и его Круг Влияния на сослуживцев. Он продолжал расти до тех пор, пока в организации практически никто, включая президента, уже не мог предпринять ничего серьезного без участия или одобрения этого человека. Однако президент не воспринимал это как угрозу, поскольку сильные стороны его подчиненного дополняли его собственные сильные стороны и компенсировали слабые. Возник мощный тандем, команда.

Успех этого человека не был обусловлен обстоятельствами. Другие его коллеги были в той же ситуации, что и он. Разница заключается в том, что он выбрал свою реакцию на эти обстоятельства – он сфокусировался на своем Круге Влияния.

Некоторым кажется, что "проактивный" – это нахальный, агрессивный и бесчувственный человек; но это вовсе не так. Проактивные люди отнюдь не наглецы. Они умны, руководствуются ценностями, разбираются в реальности и знают, что нужно делать.

Обратимся к Ганди. В то время, как в органах законодательной власти его обвиняли за то, что он не желал, как другие ораторы, действовать в Круге Забот и обличать Британскую империю в порабощении индийского народа, сам Ганди на полях спокойно, неторопливо и незаметно расширял свой Круг Влияния среди сборщиков риса. Нарастающий поток поддержки, веры и преданности низов сопровождал Ганди в его походах по всей стране. Хотя у Ганди не было ни личного кабинета, ни политического поста, он постепенно, через сострадание ближнему, личное мужество, воздержание и силу нравственной позиции – то есть через расширение своего Круга Влияния – поставил Англию на колени и разрушил ее политическое господство над трехсотмиллионным народом Индии.

"ИМЕТЬ" И "БЫТЬ"

Один из способов определить, к какому из кругов относится та или иная наша забота, заключается в разграничении понятий "иметь" и "быть". Круг Забот наполнен различными *"иметь"*.

– Я был бы счастлив, *если бы имел* дом, все взносы за который уже выплачены!

— *Если бы только я имел* начальника без диктаторских наклонностей...

— *Если бы только я имела* более терпимого мужа...

— *Если бы я имела* более послушных детей...

— *Если бы я имел* ученую степень...

— *Если бы я имел* в своем распоряжении больше времени...

Круг Влияния наполнен всевозможными "быть" – я могу быть более терпеливым, быть мудрым, быть любящим. Здесь фокус приходится на характер.

Всякий раз, когда мы думаем, что проблема "где-то там", сама эта мысль и является проблемой. Мы позволяем тому, что вне нас –"где-то там" – управлять нами. Это – парадигма изменения "снаружи-внутрь", согласно которой мы сможем измениться только после того, как изменится то, что вне нас.

Проактивный подход заключается в изменении "изнутри-наружу": быть другими и этим вызывать позитивные изменения в том, что вне нас, – я могу быть более находчивым, я могу быть более старательным, я могу быть более изобретательным, я могу быть более открытым для сотрудничества.

Одна из моих самых любимых историй почерпнута из Ветхого Завета – части фундаментального иудейско-христианского наследия. Это история о Иосифе, который в семнадцатилетнем возрасте был продан собственными братьями в рабство в Египет. Представляете, как легко было бы ему предаваться пассивной жалости к самому себе, ставшему слугой Потифара, фокусироваться на недостатках своих братьев и своих хозяев, а также на всем том, чего он не имел. Но Иосиф был проактивной личностью. Он старался быть. И довольно скоро уже был управляющим в доме Потифара. Под его надзором находилось все, чем владел Потифар, так как доверие его к Иосифу было очень велико.

Затем настал день, когда Иосиф попал в трудную ситуацию, но при этом не пожелал поступиться своей честью. В результате Иосиф был несправедливо осужден на тринадцатилетнее заключение в тюрьме. Но он вновь вел себя проактивно. Он действовал в своем внутреннем круге, он работал над тем, чтобы быть, а не иметь, и вскоре уже управлял той самой тюрьмой; а затем и всем Египтом, став вторым человеком после фараона.

Я понимаю, что для многих людей эта идея является серьезным сдвигом парадигмы. Насколько проще обвинять в своем бедственном положении других людей, обстановку, условия жизни. Но мы ответственны за то, чтобы управлять собственной жизнью и оказывать мощное влияние на обстоятельства, работая над быть – над самими собой.

Если у меня в браке есть проблемы, чего я в действительности достигну, во всех грехах обвиняя жену? Говоря, что я ни за что не отвечаю, я превращаю себя в беспомощную жертву, сам себя разоружаю. Кроме того, я уменьшаю свою способность влиять на жену – мое придирчивое, обвиняющее, критическое к ней отношение только утверждает ее в ее недостатках. Мой критицизм пагубней, чем поведение жены, которое я собираюсь исправить. Моя способность позитивно воздействовать на ситуацию чахнет и исчезает. Если я и в самом деле хочу исправить положение, я буду работать над тем единственным, что мне подвластно, – над самим собой. Я перестану пытаться переделывать свою жену и буду работать над своими слабостями. Я сконцентрирую свои усилия на том, чтобы стать прекрасным партнером по браку, источником безусловной любви и поддержки. Есть надежда, что моя жена почувствует силу моего проактивного примера и ответит тем же. Но, независимо от того, сделает она это или нет, наиболее позитивным способом, с помощью которого я могу влиять на ситуацию, является моя работа над самим собой, над моим *быть*.

Для того, чтобы работать в Круге Влияния – *быть* более внимательным слушателем, *быть* более любящим супругом, быть более открытым к сотрудничеству, – существует множество способов. Иногда самое проактивное, что мы можем сделать, – это просто быть счастливым, искренне улыбаться. Счастье, как и несчастье, есть результат проак-тивного выбора. Существуют такие явления – например, погода, - которые никогда не попадут в наш Круг Влияния. Однако, как люди проактивные, мы можем носить в себе свою собственную физическую или социальную погоду. Мы можем быть счастливы и принимать как данность то, что нам неподвластно, одновременно концентрируя свои усилия на том, что в наших силах.

ДРУГОЙ КОНЕЦ ПАЛКИ

Прежде чем мы полностью перенесем "центр тяжести" нашей жизни в Круг Влияния, необходимо рассмотреть две вещи из нашего Круга Забот, которые заслуживают серьезного внимания. Это *последствия* и *ошибки*.

Несмотря на свободу выбора своих действий, мы не обладаем свободой выбора последствий этих действий. Последствия подчиняются естественному закону. Они находятся в Круге Забот. Мы можем принять решение и встать на пути мчащегося поезда, но мы не можем принять решения о том, что будет происходить, когда он налетит на нас.

Мы можем принять решение и повести себя нечестно в деловых отношениях. И если социальные последствия такого решения могут быть различны в зависимости от того, разоблачат нас или нет, то естественные последствия такого решения для нашего характера будут совершенно определенными.

Наше поведение управляется нашими принципами. Жизнь в гармонии с принципами приносит позитивные последствия, а их Нарушение – негативные. Мы свободны в выборе своей реакции, но, делая его, мы выбираем и то, что за этой реакцией последует. "Подняв палку за один конец, мы поднимаем и другой".

Несомненно, у каждого из нас в жизни бывали моменты, когда, подняв палку, мы впоследствии убеждались, что эта палка не та. Наш выбор принес такие последствия, которых лучше было бы избежать. Если бы мы могли сделать свой выбор снова, наше решение было бы другим. Мы называем такой выбор ошибкой, и это второе обстоятельство, заслуживающее нашего серьезного внимания.

Для тех, кто постоянно сожалеет о неверных решениях, пожалуй, самым необходимым упражнением для развития в себе проактивности будет осознание того, что прошлые ошибки также находятся в Круге Забот. Мы не можем вернуться в прошлое и избежать этих ошибок, мы не можем управлять естественными последствиями, возникшими в результате их.

Один из моих сыновей, игравший четверть-защитником в футбольной команде колледжа, выработал у себя привычку каждый раз после матча, в котором он или его партнеры допустили серьезную ошибку, громко щелкать резиновой повязкой на запястье, как бы ставя психологическую точку в переживаниях, с тем, чтобы прошлая ошибка не оказывала негативного влияния на следующую игру.

Проактивный подход к ошибке заключается в ее быстром признании, исправлении и извлечении необходимого урока. Такой подход превращает неудачу в успех. "Успех, – как утверждал основатель IBM Т.Дж.Уотсон, – это обратная сторона неудачи".

Однако если ошибку не признать, не исправить и не извлечь из нее урока, то она станет ошибкой уже другого порядка. В этом случае человек обычно встает на путь самообмана и самооправдания, логически обосновывая случившееся для самого себя и для других. Это укрывательство – вторая ошибка, которая, усиливая первую, придает ей непропорционально большой вес и наносит огромный ущерб личности.

Наибольший вред нам приносят не ошибки – чужие или даже свои собственные, – а наша реакция на них. Погоня за ужалившей нас змеей лишь приведет к распространению яда по всему организму. Гораздо лучше немедленно принять меры по выведению яда.

Наша реакция на любую ошибку влияет на качество очередного момента нашей жизни. Важно немедленно признавать и исправлять свои ошибки, чтобы власть над этим очередным моментом была у нас, а не у них.

БРАТЬ И ВЫПОЛНЯТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

В самой сердцевине нашего Круга Влияния находится наша способность брать на себя обязательства и выполнять их. Наши обязательства перед самими собой и перед другими, а также наша верность этим обязательствам составляют сущность и наиболее яркое проявление нашей проактивности.

Это в то же время и основа для нашего развития. С помощью присущих нам как человеческим существам самосознания и совести мы стали осознавать свои слабые стороны и те сферы, которые требуют улучшения, свои таланты и способности, которые можно развивать, а также то, что следует видоизменять или искоренять из своей жизни. Далее, когда мы открываем в себе и начинаем использовать свое *воображение* и *независимую волю* к действию, – даем обещания, ставим цели и следуем им, – мы созидаем монолит своего характера – наше бытие, делая возможными все последующие позитивные явления в нашей жизни.

Именно тут мы обнаруживаем два способа, с помощью которых можем незамедлительно взять контроль над своей жизнью в собственные руки. Мы можем *дать обещание* – и выполнять его. Или мы можем *поставить перед собой цель* – и работать над ее достижением. Принимая на себя и выполняя обязательства, пусть даже совсем небольшие, мы начинаем создавать свой внутренний стержень, который помогает нам осознать, что мы обладаем самоконтролем, мужеством и силой, чтобы принять на себя еще большую ответственность за нашу собственную жизнь. Давая себе или другим обещания и выполняя их, мы мало-помалу добиваемся, чтобы наша честь была выше наших настроений.

Способность давать себе обещания и выполнять их – это база для развития основных навыков эффективности. Знание, умение и желание находятся под нашим контролем. Мы можем работать над каждым из этих элементов для поддержания баланса между всеми тремя. По мере того как увеличивается область их пересечения, мы более глубоко усваиваем те принципы, на которых основываются навыки, и создаем силу характера, необходимую для сбалансированного развития и повышения эффективности своей жизни.

ПРОАКТИВНОСТЬ: 30-ДНЕВНЫЙ ТЕСТ

Чтобы распознать и развить в себе проактивность, вовсе не обязательно проходить через лагерь смерти, как это было с Франклом. Именно в повседневной жизни мы можем развивать свою проактивность, позволяющую справляться с колоссальными жизненными перегрузками. Наша проактивность проявляется в том, как мы берем на себя и выполняем обязательства, как ведем себя в транспортных пробках, как реагируем на раздраженного клиента или непослушного ребенка. Она проявляется в том, как мы видим наши проблемы и на чем сосредоточиваем свою энергию. Она проявляется в нашей речи.

Я хочу предложить вам пройти 30-дневный тест на проактивность. Попробуйте и посмотрите, что из этого получится. В течение тридцати дней действуйте исключительно в вашем Круге Влияния. Берите на себя небольшие обязательства и выполняйте их. Будьте для других светочем, а не судьей. Показывайте пример, а не критикуйте. Будьте частью решения, а не частью проблемы.

Попробуйте это в супружеских отношениях, в семье, на работе. Не ссылайтесь на

недостатки других людей. Не оправдывайте свои недостатки. Допустив ошибку, признайте ее, исправьте, извлеките из нее урок – и немедленно. Не обвиняйте, не обличайте. Работайте над тем, что в ваших силах. Работайте над собой. Работайте над *быть*.

Смотрите на недостатки других с сочувствием, а не с осуждением. Дело не в том, что люди чего-то не делают или должны делать. Важно то, какова будет ваша реакция на ситуацию и что должны делать вы. Как только вы начнете думать, что проблема "где-то там", остановите себя. Сама эта мысль и есть проблема.

Тот, кто день за днем тренирует свою зарождающуюся свободу, постепенно увеличивает ее. Тот, кто этого не делает, обнаруживает, что свобода исчезла пока они выполняли чужую программу. Такие люди живут по указке родителей, коллег, общества.

Мы ответственны за свою эффективность, за наше собственное счастье и, в конечном счете, за большую часть обстоятельств в своей жизни.

Как отмечал Сэмюэл Джонсон[14]: "Фонтан успеха должен забить в нас самих; тот же, кто столь несведущ в человеческой натуре, что ищет счастье, изменяя все что угодно, кроме себя самого, потратит свою жизнь на бесплодные усилия и преумножит беды, от которых стремился избавиться".

Ответственность – способность отвечать за происходящее, выбирать собственный ответ, – является основой самой эффективности и каждого из навыков эффективности, о которых пойдет речь в следующих главах.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ:

1. В течение всего дня прислушивайтесь к своей речи и к речи окружающих. Насколько часто вы употребляе те сами или слышите от других такие выражения, как: "если бы только", "я не могу" или "я вынужден"?

2. Представьте себе ситуацию, которая в ближайшее время может возникнуть в вашей жизни и в которой вы, судя по прошлому опыту, будете склонны вести себя реактивно. Рассмотрите эту ситуацию с точки зрения вашего Круга Влияния. Как бы вы могли реагировать в этой ситуации проактивно? Уделите несколько минут тому, чтобы в своем воображении нарисовать ясную и четкую картину того, как вы реагируете в проактивной манере. Напомните себе о свободе выбора, которая находится между раздражи телем и реакцией. Пообещайте себе, что будете практиковаться в использовании своей свободы выбо ра.

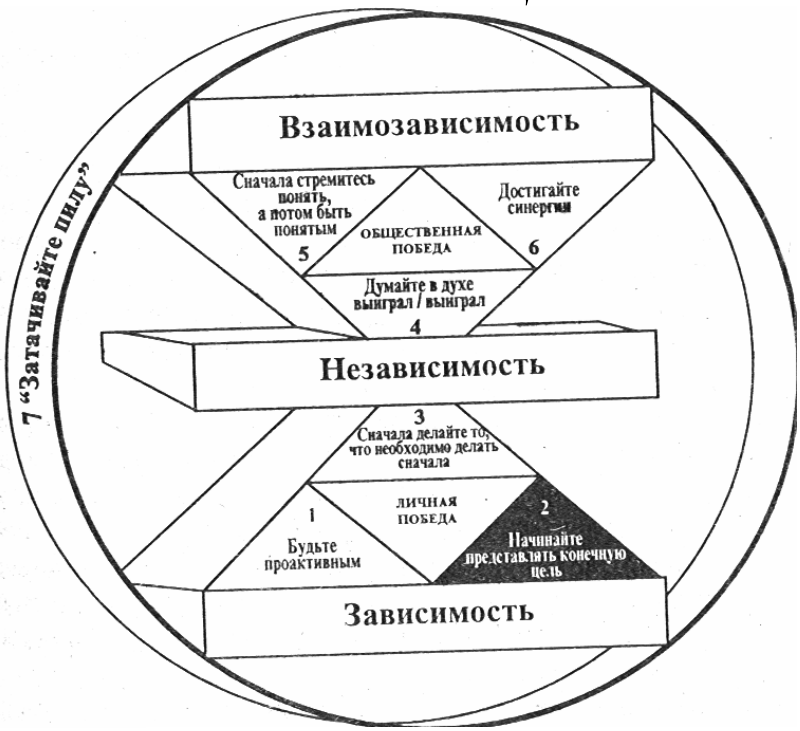
3. Выберите какую-нибудь особенно угнетающую про блему в своей личной или профессиональной жизни. Определите, к какой категории она относится – к проблемам под прямым контролем, под косвенным контролем или вне контроля. Определите первый шаг, который вы можете предпринять для решения этой проблемы в своем Круге Влияния, и сделайте этот шаг.

4. Попробуйте выполнить 30-дневный тест проактив ности. Следите за изменениями в своем Круге Влияния.

---

[14] Джонсон, Сэмюэл (1709-1784), английский лексикограф, поэт и критик. *(Прим. перев.)*

НАВЫК 2
НАЧИНАЙТЕ, ПРЕДСТАВЛЯЯ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ



ПРИНЦИПЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА

То, что осталось позади нас, и то, что ждет нас впереди, имеет очень малое значение в сравнении с тем, что находится у нас внутри.

Оливер Уэнделл Холмс[15]

Для прочтения нескольких следующих страниц найдите, пожалуйста, уединенное место, где никто не будет вам мешать. Постарайтесь выбросить из головы все, кроме того, о чем вы будете читать, и того, что я буду предлагать вам делать. Не думайте о своих планах, о своей работе, о своей семье и о своих друзьях. Просто сосредоточьтесь и откройтесь для восприятия прочитанного.

Представьте себе, что вы отправляетесь на похороны близкого вам человека. Вот вы подъезжаете к залу для прощальной церемонии или к церкви, паркуете машину и выходите из нее. Вы входите внутрь, видите цветы, слышите негромкую органную музыку. Вы видите лица родных и друзей умершего. Вы чувствуете, что сердца присутствующих излучают общую горечь утраты и волнующую близость к тому, кто ушел.

Вот вы проходите вперед, заглядываете в гроб и внезапно видите там самого себя. Это ваши похороны, которые происходят тремя годами позже. Все эти люди пришли сюда почтить вашу память, выразить свою любовь и признательность за прожитую вами жизнь.

Вот вы садитесь на скамью и в ожидании траурной церемонии просматриваете оказавшуюся у вас в руках программку. Ожидаются четыре выступления. Первым выступающим будет кто-то из членов вашей семьи или из родственников, приехавших со всех концов страны, – муж или жена, один из ваших детей, братьев, сестер или племянников, ваши тетя или дядя, двоюродный брат или сестра, дедушка или бабушка. Вторым выступит один из ваших друзей – тот, кто сможет рассказать, каким вы были человеком. Третий выступающий – сослуживец, ваш коллега по профессии. А четвертый – представитель вашей церкви или какой-то общественной организации, в которой вы состояли.

А теперь серьезно подумайте. Какие слова о себе и своей жизни вы хотели бы услышать от каждого из выступающих? Каким мужем или женой, отцом или матерью предстанете вы в их выступлениях? Каким сыном или дочерью, братом или сестрой? Каким другом? Каким коллегой по работе?

Каким характером вы бы хотели обладать в их представлении? Какие ваши дела и достижения вы бы хотели запечатлеть в их памяти? Внимательно посмотрите на окружающих вас людей. Какой след хотели бы вы оставить в их жизни? Прежде чем продолжить чтение, посвятите несколько минут тому, чтобы записать свои ответы на поставленные вопросы, а также мысли и впечатления в связи с этим упражнением. Это в значительной степени углубит ваше восприятие Навыка 2.

---

[15] Холмс, Оливер Уэнделл (1809-1894) – врач по профессии, ставший известным в первой половине XIX века американским поэтом-аболиционистом, автором текстов маршей, призывавших северян на борьбу с войсками южан-конфедератов. *(Прим. перев.)*

ЧТО ОЗНАЧАЕТ "НАЧИНАЙТЕ, ПРЕДСТАВЛЯЯ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ"

Если вы со всей серьезностью участвовали в этом воображаемом эксперименте, вы на мгновение прикоснулись к своим глубинным, фундаментальным ценностям. Вы установили кратковременный контакт с тон системой внутренних ориентиров, которая является сердцем вашего Круга Влияния.

Вдумайтесь в слова Джозефа Аддисона[16]:

"Когда я смотрю на могилы великих людей, всякая зависть умирает во мне; когда я читаю эпитафии красавицам, страсть затухает; когда я вижу горе родителей у могилы сына, сердце сжимает сострадание; когда я вижу могилы самих родителей, я сознаю всю тщетность скорби по тем, за кем и мы вскорости последуем; когда я вижу, как короли лежат рядом с теми, кто свергал их, когда я смотрю, как бок о бок покоятся бывшие идейные противники или праведники, раскалывавшие этот мир своими раздорами и дискуссиями, – я с грустью и удивлением думаю о ничтожности соперничества, распрей и раздоров в жизни человечества. Когда я читаю даты на могильных камнях, одни из которых высечены вчера, другие шесть столетий назад, я думаю о том Великом Дне, когда мы – живущие ныне – все вместе станем Современниками".

Хотя Навык 2 применим ко многим различным обстоятельствам и аспектам жизни, основное воплощение девиза "начинайте представляя конечную цель" заключается в том, чтобы уже сегодня начать с представления образа, картины или парадигмы конечной цели вашей жизни. Это будет системой оценки или критерием, на соответствие которому проверяется все остальное. Каждая часть вашей жизни – то, что вы делаете сегодня, что будете делать завтра, на следующей неделе, в следующем месяце, – может быть рассмотрено в контексте единого целого, того, что по-настоящему имеет для вас значение. Постоянно сохраняя у себя в голове четкий образ своей конечной цели, вы всегда можете отдавать себе отчет в том, что все, что вы делаете в любой конкретный день, не противоречит критериям, которые вы сами определили для себя как наиболее важные. Вы всегда сможете быть уверены, что каждый прожитый вами день является исполненным смысла, вкладом в ваше представление о своей жизни в целом.

Начинать, представляя конечную цель, – значит начинать с четкого осознания своего жизненного предназначения. Это значит понимать, к чему вы стремитесь, для того, чтобы лучше представлять себе, где вы находитесь в данный момент, и каждый шаг делать в нужном направлении.

Невероятно легко попасть в ловушку активности, в круговорот дел и событий, все больше и больше усилий расходуя на то, чтобы карабкаться вверх по лестнице успеха, – и лишь затем, чтобы осознать, что лестницу эту прислонили не к той стене. Можно быть и очень занятым человеком, не будучи очень эффективным.

Люди часто обнаруживают, что победы, к которым они стремились, – всего лишь мыльные пузыри, а успех был достигнут в ущерб тому, что они неожиданно осознали как более важное. Люди самых разнообразных профессий: врачи, ученые, актеры, политики, бизнесмены-профессионалы, спортсмены и водопроводчики, – часто тратят огромные усилия, чтобы иметь больший доход, большую популярность или чтобы достичь определенного профессионального уровня, а потом обнаруживают, что их стремление к достижению этой цели затмило то, что на самом деле для них гораздо важнее и что теперь навсегда упущено.

Совсем иначе складывается наша жизнь, если мы действительно знаем, что для нас

---

[16] Аддисон, Джозеф (1672-1719) – английский критик и поэт. *(Прим.*

является самым важным, храним это в своем сознании и в соответствии с этим изо дня в день управляем собой, делая то, что действительно имеет для нас большее значение. Если наша лестница приставлена не к той стене, то каждый шаг по ее ступеням будет приближать нас не к *тому месту.* Мы можем быть очень занятыми, можем быть очень *производительными,* но по-настоящему *эффективными* мы станем лишь в том случае, если начиная, будем представлять конечную цель,

Серьезное размышление о словах, которые вы хотели бы услышать о себе во время собственных похорон, позволит вам найти свое определение успеха. Оно может сильно отличаться от того определения, которое вы до сих пор считали верным. Может оказаться, что слава, достижения, деньги или что-то другое, к чему мы стремимся, даже частично не является той стеной.

Когда вы начинаете, представляя конечную цель, вы обретаете совершенно иную перспективу. После смерти общего друга один человек спросил другого: "Много ли он оставил?". Ответ был: "Он оставил все это".

ВСЕ СОЗДАЕТСЯ ДВАЖДЫ

Принцип "Начинайте, представляя конечную цель" основывается на идее, что все *создается дважды* Существует мысленное – или первое – творение и физическое – или второе творение

Посмотрите, например, как строится дом. Вы создаете его во всех подробностях еще до того, как забьете первый гвоздь Вы стараетесь предельно четко представить себе, каким он должен быть Если а го дом для большой семьи, то вы планируете семейную гостиную – место традиционного сбора домашних Вы планируете раздвижные двери и дворик для детей, чтобы они могли играть на свежем воздухе. Вы оперируете идеями. Вы напрягаете свой интеллект, пока не получите четкий образ того, что вам хочется построить.

Затем вы превращаете замысел в проект и разрабатываете строительные чертежи. Все это делается до того, как лопата впервые вонзится в землю. В противном случае во время работы над вторым – физическим – творением вам придется вносить дорогостоящие изменения, которые могут удвоить стоимость постройки вашего дома.

Известно правило: "Семь раз отмерь, один отрежь". Вам следует удостовериться, что проект – ваше первое творение – является именно тем, что вам надо, и что вы как следует все продумали А уже после этого вы воплощаете свой проект в кирпиче Каждый день вы наведываетесь на строительную площадку, разворачиваете проект и отдаете распоряжения на весь день. Вы начинаете, представляя конечную цель.

Другой пример позаимствуем из бизнеса. Если вы хотите иметь успешное предприятие, то вы четко определяете, чего вы стремитесь достичь. Вы тщательно обдумываете продукцию или услугу, которую собираетесь предоставлять, исходя из своих целей на рынке. После этого вы организуете все необходимые для достижения поставленной цели элементы: финансы, исследования и разработки, управление, маркетинг, персонал, основные фонды и так далее. От того, насколько четко вы вначале представляете конечную цель, часто зависит ваша способность к созданию эффективного пред-приятия. Большинство провалов в бизнесе зарождается как раз на этапе первого творения и связано с такими проблемами, как недостаточное вложение средств в развитие производства, незнание рынка или отсутствие плана развития бизнеса.

То же относится и к выполнению родительских обязанностей Если вы хотите воспитать ответственных, дисциплинированных детей, вы должны постоянно помнить об этой цели во время своего каждодневного взаимодействия и общения с ними. Вы не должны своим обращением с ними подрывать их внутреннюю дисциплину и чувство собственного достоинства.

В большей или меньшей степени люди используют этот принцип в самых разных жизненных ситуациях. Прежде чем отправиться в путешествие, вы определяете место назначения и наилучший маршрут. Перед тем, как посадить сад, вы строите план участка в своем воображении или на бумаге. Вы пишете текст своей речи, прежде чем произнести ее. Вы рисуете выкройку будущего платья, прежде чем вдеть нитку в иголку.

Если мы признаём принцип двух творений и ответственны за каждое из них, то мы действуем внутри своего Круга Влияния, расширяя его границы. Если же мы действуем вне гармонии с этим принципом и пренебрегаем значением первого творения, мы свой Круг Влияния сужаем.

ПО ПЛАНУ ИЛИ ПО УМОЛЧАНИЮ

Все создается дважды. Это принцип. Однако не всегда первое творение является результатом осознанного плана, В личных делах, не развивая своего самосознания и не беря на себя ответственность за первое творение, мы позволяем другим людям и обстоятельствам, находящимся вне нашего Круга Влияния, в значительной степени формировать нашу жизнь – по умолчанию[17]. Мы реактивно живем по сценариям, навязанным нам нашей семьей, сослуживцами, планами других людей, давлением обстоятельств, – по сценариям, пришедшим из нашего прошлого, из нашего обучения и условий развития.

Эти сценарии исходят от людей, а не из принципов. Они произрастают из нашей незащищенности, из нашей глубокой зависимости от других, из нашей потребности и одобрении и любви, в принадлежности к социальной группе, в ощущении нашей важности и значимости для других.

Независимо от того, осознаем ли мы это и контролируем ли мы это, все в нашей жизни имеет первое творение. Мы же сами являемся вторым творением либо нашего собственного проактивного плана, либо программ и планов других людей, внешних обстоятельств и устоявшихся привычек. Уникальные человеческие свойства: самосознание, воображение и совесть – дают нам возможность анализировать первое творение и брать на себя ответственность за его создание для себя, за написание своего собственного сценария. Иначе говоря, Навык 1 гласит: "Ты 1-й творец". Навык 2 – это первое творение.

ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ – ДВА ТВОРЕНИЯ

Навык 2 основан на принципах персонального лидерства, а это значит, что лидерство является первым творением. Лидерство это не управление[18]. Управление – это второе творение, и его мы будем обсуждать в главе, посвященной Навыку 3. Но первым идет лидерство.

Управление фокусируется на нижнем уровне: как мне сделать это наилучшим образом? Лидерство имеет дело с верхним уровнем: "Что именно я хочу сделать?" Говоря словами Питера Дракера и Уоррена Бенниса: "Управление -это делать дела правильно; лидерство – это делать правильные дела". От управления зависит производительность при подъеме по лестнице успеха; лидерство определяет, к той ли стене приставлена лестница.

Вы можете быстро ухватить важное отличие между этими двумя понятиями, если представите себе, как группа рабочих пробирается сквозь джунгли, прорубая просеку с помощью мачете. Это – производители, они решают проблему. Они прокладывают дорогу сквозь заросли.

---

[17] "По умолчанию" – без нашего участия, по правилам, которые определены окружающей средой, внешними обстоятельствами. *(Прим. ред.)*

[18] Автор использует термины "management" и "leadership", которые на русский язык обычно переводятся близкими друг к другу по смыслу словами "управление" и "руководство". Чтобы избежать смешения понятий, мы использовали пару "управление" и "лидерство". *(Прим. ред.)*

За их спинами – менеджеры, те, кто управляет производителями. Они затачивают мачете, выпускают правила, пособия и инструкции, организуют программы по восстановлению мускульной силы, предлагают технологические новшества, разрабатывают производственные графики и планы материального стимулирования для мачетеро.

Лидер же это тот, кто, взобравшись на самое высокое дерево, оценивает всю ситуацию в целом и кричит: "Это не те джунгли!"

Как же чаще всего реагируют на это занятые, поглощенные работой, высокопроизводительные рабочие и управляющие? А вот как: "Да замолчи ты! Мы успешно продвигаемся вперед!"

Отдельные люди, группы и целые предприятия часто бывают настолько заняты своим прорывом сквозь заросли, что даже не осознают, что находятся не в тех джунглях. А в условиях быстро изменяющейся ситуации потребность в эффективном лидерстве приобретает особое, принципиальное значение во всех сферах независимой и взаимозависимой жизни.

Мы в большей степени нуждаемся в видении, в предназначении и в компасе (своде принципов или установок), и в меньшей степени нам нужна дорожная карта. Часто мы не знаем, что за земля нас ждет впереди и что нас ожидает на этой земле. В этой ситуации решение в значительной степени будет зависеть только от нашего суждения на данный момент. И внутренний компас всегда поможет нам, указав направление.

Эффективность, а часто и само выживание, зависит не только от того, как много усилий мы прилагаем, но и от того, в тех ли джунглях мы их прилагаем, И преобразования, происходящие в наши дни практически в каждой отрасли и профессии, требуют прежде всего четкого лидерства, а уже затем – управления.

В бизнесе рынок меняется столь стремительно, что многие виды продукции и услуг, которые еще несколько лет назад успешно удовлетворяли вкусы потребителей, сегодня уже безнадежно устарели. Сильное проактивное лидерство должно постоянно учитывать происходящие изменения, – особенно в привычках и мотивах покупателей, – и обладать силой для переориентации ресурсов в нужном направлении.

Такие перемены, как разупорядочение авиаиндустрии, стремительный взлет цен в области здравоохранения и рост качества и количества импортируемых автомобилей, оказывают значительное влияние на деловую ситуацию. Если промышленные отрасли не отслеживают происходящее – в том числе и внутри своих рабочих команд – и не используют творческое лидерство для поддержания движения в правильном направлении, то никакое, даже самое искусное управление, не спасет их от краха.

Высокопроизводительное управление в отсутствие эффективного лидерства подобно, по выражению одного человека, "упорядочению расстановки стульев на палубе тонущего Титаника". Никакой успех в управлении не компенсирует провала в лидерстве. Однако лидерство – дело нелегкое, поскольку мы часто оказываемся в плену у парадигмы управления.

На завершающем занятии годичной программы развитие руководящих кадров в Сиэтле ко мне подошел президент одной нефтяной компании и сказал:

– Знаете, Стивен, когда на втором месяце занятий вы заговорили о различии между лидерством и управлением, я задумался над своей ролью президента компании и понял, что я никогда не занимался лидерством. Я был поглощен управлением, погряз в сиюминутных трудностях и повседневных мелочах. Словом, я решил отказаться от управления: этим могут заниматься другие. Я захотел по-настоящему стать лидером для своей организации.

Это было нелегко. Я прошел через муки отказа от старых привычек, поскольку прекратил заниматься многими из тех срочных, давящих проблем, которые всегда перед

глазами и разрешение которых мгновенно дает ощущение позитивной отдачи. Я не получал особого удовлетворения, начав заниматься вопросами выбора направления развития, создания культуры, глубоким анализом проблем и поиском новых возможностей. Мои сотрудники тоже прошли через мучительный отказ от того, к чему успели привыкнуть. Им не хватало прежнего легкого доступа ко мне. Они по-прежнему хотели, чтобы ко мне всегда можно было обратиться за помощью в решении их повседневных проблем.

Но я стоял на своем. Я был абсолютно убежден, что обязан обеспечивать лидерство. И я это делал. Сегодня наша компания стала совершенно другой. Мы в большей мере учитываем окружающую обстановку. Мы вдвое увеличили наши доходы и вчетверо – прибыль. Я осуществляю лидерство.

Я убежден, что родители тоже слишком часто оказываются в плену парадигмы управления и в большей степени заботятся о контроле, производительности и соблюдении правил, а не о направлении развития, цели и чувстве семьи.

В еще большей степени недостаток лидерства ощущается в нашей личной жизни. Мы с головой бросаемся в управление, ставим и достигаем цели, еще до того, как проясним собственные ценности.

ПЕРЕПИСЫВАНИЕ СЦЕНАРИЯ: СТАТЬ ПЕРВЫМ ТВОРЦОМ САМОГО СЕБЯ

Как мы уже отмечали, проактивность основывается на уникальном даре человека – самосознании. Еще два уникальных человеческих дара, дающих нам возможность развивать проактивность и осуществлять персональное лидерство в своей жизни, – это воображение и совесть.

Воображение позволяет нам увидеть еще не созданные миры заключенных в нас потенциальных возможностей. Совесть вводит нас в соприкосновение с универсальными законами и принципами, с нашими собственными необычайными талантами, способами внесения личного вклада в жизнь и с теми личными правилами, благодаря которым мы можем развивать все это максимально эффективно. В сочетании с самосознанием воображение и совесть наделяют нас силой, необходимой для написания своего собственного сценария жизни.

Поскольку мы уже существуем среди множества сценариев, полученных со стороны, процесс написания собственного сценария в действительности в большей степени является процессом "переписывания сценария" или сдвигом парадигмы – изменением той основной парадигмы, которой мы уже обладаем. Если мы способны распознать неэффективные сценарии и неточные или неполные парадигмы внутри себя, то мы можем проактивно приступить к переписыванию себя заново.

На мой взгляд, наиболее яркий пример процесса переписывания сценария содержится в автобиографии бывшего президента Египта Анвара Садата. Садат был выращен и воспитан в духе ненависти к Израилю. Он мог заявить по национальному телевидению: "Я никогда не пожму руку ни одному израильтянину до тех пор, пока они оккупируют хотя бы дюйм арабской земли. Никогда, никогда, никогда!" И огромные толпы по всей стране распевали за ним: "Никогда, никогда, никогда! " Этот сценарий аккумулировал энергию и объединял волю всей страны.

Сценарий носил очень независимый и националистический характер, он возбуждал глубинные эмоции арабского народа. И одновременно он был весьма безрассудным, и Садат это знал. Этот сценарий игнорировал опасность возникшей ситуации, которой была свойственна чрезвычайная взаимозависимость.

И Садат переписал себя. Он научился этому, когда еще юношей отбывал заключение в

одиночной камере номер 54 в Центральной Каирской тюрьме, куда попал за участие в тайном заговоре против короля Фарука. Он научился абстрагироваться от ситуации и, взглянув со стороны, определять, достаточно ли удачны и мудры его сценарии. Он научился высвобождать свои мысли и посредством глубоких медитаций создавать свои собственные сценарии, переписывать себя заново.

На страницах автобиографии Садат признается, что чуть ли не с сожалением покидал свою камеру, так как именно в ней познал, что настоящим успехом является успех в отношениях с самим собой. Он заключен не в обладании имуществом, а в самообладании, в победе над самим собой. Пока у власти находилась администрация Насера, Садат занимал весьма скромный пост. Всем казалось, будто дух его сломлен, но это было ошибкой. Они применяли к Садату свои собственные сценарии. Они не понимали его. Садат же ждал своего часа.

И когда этот час пришел и Садат, став президентом Египта, столкнулся с политической реальностью, он переписал свой сценарий, переориентировав его на Израиль. Садат посетил кнессет в Иерусалиме, дав начало одной из самых беспрецедентных мирных инициатив в истории человечества. Этот отважный шаг впоследствии привел к Кемп-Дэвидским соглашениям.

Садат смог использовать свое самосознание, воображение и совесть, для того, чтобы осуществить персональное лидерство, изменить старую парадигму и свое видение ситуации. Он действовал в центре своего Круга Влияний. И в результате переписывания сценария, сдвинувшего парадигму, произошло изменение установок и поведения, оказавшее воздействие на миллионы жизней в более широком Круге Забот.

Развивая свое самосознание, многие из нас обнаруживают у себя неэффективные сценарии, глубоко укоренившиеся недостойные нас привычки, которые несовместимы с тем, что мы по-настоящему ценим в жизни. Навык 2 говорит, что мы не обязаны жить по этим сценариям. Мы ответственны за то, чтобы, используя свое воображение и творческий потенциал, создавать новые сценарии, более эффективные, в большей мере соответствующие нашим ценностям и принципам, придающим этим ценностям особое значение.

Предположим, к примеру, что я чрезвычайно реактивен по отношению к своим детям. Предположим, что стоит им начать делать то, что я считаю неправильным, как я ощущаю спазм в желудке. Я чувствую, как вокруг меня вырастают крепостные стены; я готовлюсь к сражению, Я сосредоточен не на долгосрочном развитии отношений и стремлении понять их, а на краткосрочном поведении. Я пытаюсь выиграть сражение, а не войну.

Я использую весь свой арсенал – свое физическое превосходство и свой авторитет, – и начинаю кричать, запугивать и наказывать. И я побеждаю. Я стою с победным видом на руинах разрушенных отношений, а мои дети, внешне покорные, а внутри непокоренные, подавляют в себе те чувства, которые проявятся позже в более уродливой форме.

И теперь, если бы я присутствовал на тех самых похоронах, о которых мы говорили раньше, и один из моих детей собирался бы произнести речь, я бы хотел, чтобы его жизнь была олицетворением победы многолетнего, наполненного любовью периода воспитания, обучения и самодисциплины, а не скоротечных схваток, нацеленных на быстрое решение проблем и запечатленных в боевых шрамах и ранениях. Мне бы хотелось, чтобы его ум и душа хранили приятные воспоминания о глубоких, полных смысла мгновениях, проведенных вместе со мной. Мне бы хотелось, чтобы он запомнил меня любящим отцом, разделявшим с ним все беды и радости его детства, отрочества и юности. Мне бы хотелось, чтобы в памяти у него сохранилось, как он приходил ко мне со своими заботами и проблемами, а я со всей любовью его выслушивал и помогал ему. Мне бы хотелось, чтобы он знал, что я не был идеален, но старался сделать все, что было в моих силах. И что я любил его, как, возможно, никто другой в мире.

Причина этих моих желаний заключена в том, что я глубоко ценю своих детей. Я люблю их и хочу им помочь. Роль отца своих детей является ценной для меня.

Но я не всегда помню об этих ценностях. Я попадаю в ловушку "самых важных из неважных дел". То, что значит для меня больше, оказывается погребенным под грудами давящих проблем, срочных забот и поверхностных поступков. Я становлюсь реактивным. И то, как я каждый день веду себя со своими детьми, часто имеет весьма отдаленное сходство с чувствами, которые я к ним испытываю.

Поскольку я обладаю самосознанием, воображением и совестью, я способен анализировать свои глубинные ценности. Я способен осознать, что сценарий, по которому я живу, не гармонирует с этими ценностями, что жизнь моя является продуктом не моего собственного проактивного плана, а того первого творения, которым я обязан обстоятельствам и другим людям. Но я могу изменить себя. Я могу жить, опираясь на воображение, а не на память. Я могу с ограничивающего прошлого переориентироваться на свой безграничный потенциал. Я могу стать первым творцом для самого себя.

Начинать, представляя конечную цель – значит подходить к своей роли родителя, как и к другим своим ролям в жизни, с ясным представлением о своих ценностях и направлении движения. Это значит, быть ответственным за свое собственное первое творение и переписать самого себя так, чтобы парадигмы, из которых вытекают мое поведение и установки, соответствовали моим глубинным ценностям и находились в гармонии с верными принципами.

Это также значит, что каждый день надо начинать, твердо помня о своих ценностях. Тогда, даже в пору самых тяжелых испытаний, я смогу, опираясь на эти ценности, принять верное решение. Я смогу действовать как цельная личность. Я не должен буду реагировать на чьи-то эмоции и обстоятельства. Я смогу быть по-настоящему проактивным, ориентированным на ценности, потому что они мне ясны.

ПОЛОЖЕНИЯ ЛИЧНОЙ МИССИИ

Наиболее эффективный из известных мне способов начать, представляя конечную цель, заключается в разработке положений личной миссии, или личной философии, или кредо. Этот способ фокусируется на том, каким вы хотите быть (характер) и что вы хотите делать (вклады и достижения), а также на ценностях и принципах, которые заложены в основу бытия и делания.

Поскольку каждый человек уникален, положения личной миссии будут отражать эту уникальность как по форме, так и по содержанию. Мой друг Ролф Керр выразил свое личное кредо таким образом:

> "Прежде всего стремиться к успеху в домашних делах. Искать Божьей помощи и быть достойным ее. Никаких компромиссов с честностью. Помнить о людях, которые рядом. Выносить суждение, только выслушав обе стороны. Прислушиваться к советам других Заступаться за отсутствующих Быть искренним и вместе с тем решительным. Каждый год развивать у себя новую способность. Планировать завтрашний день сегодня Ожидая, не сидеть без дела. Поддерживать в себе позитивную установку. Сохранять чувство юмора.
>
> Поддерживать порядок в личной жизни и на работе. Не бояться ошибок – бояться только отсутствия творческой, конструктивной и корректирующей реакции на эти ошибки.
>
> Способствовать успеху подчиненных. Слушать вдвое дольше, чем говорить. Концентрировать все свои способности и усилия на выполняемой задаче, не беспокоясь о следующей или о продвижении по службе".

Женщина, стремящаяся сбалансировать семенные и профессиональные ценности,

выразила свою личную миссию иначе:

"Я буду стараться поддерживать баланс между своими семейными и служебными обязанностями, так как для меня важно и то, и другое.

Мой дом будет местом, где я и моя семья, наши друзья и гости найдут радость, уют, покой и счастье. Я не буду перегибать палку, заботясь о чистоте и порядке, так как дом, кроме этого, должен быть обжитым и удобным. Я буду проявлять мудрость в выборе того, что мы будем есть, читать, смотреть и делать дома. В особенности я хочу научить моих детей любить, учиться и смеяться, а также работать и развивать свои таланты. Я высоко ценю права, свободы и ответственность, дарованные нашим демократическим обществом. Я буду заинтересованным и информированным гражданином, участвующим в политической жизни, чтобы мое мнение было услышано и мой голос был подсчитан. Я буду проявлять инициативу, необходимую для реализации своих жизненных целей. Я не буду подпадать под влияние, а сама буду влиять на ситуации и обстоятельства.

Я буду всегда стараться удерживать себя от пагубных и разрушительных привычек. Я буду развивать в себе такие навыки, которые освободят меня от старых ярлыков и ограничений и расширят мои возможности. Мои деньги будут служить мне, а не господствовать надо мной. Я буду стремиться к достижению финансовой независимости. Я буду подчинять свои желания своим потребностям и возможностям. За исключением долгосрочных займов для приобретения дома или автомобиля, я буду стараться избегать покупок в кредит. Я буду тратить меньше, чем зарабатываю, и регулярно откладывать или инвестировать часть своего дохода.

Более того, я буду использовать свои деньги и способности на то, чтобы своим служением и благотворительностью сделать жизнь других людей более приятной".

Вы могли бы назвать положения личной миссии своей личной конституцией. Ваша конституция в основе своей должна быть неизменна, подобно Конституции Соединенных Штатов, в которую более чем за двести лет было внесено лишь двадцать шесть поправок, десять из которых содержались уже в изначальном тексте Билля о Правах.

Конституция Соединенных Штатов является эталоном, которым проверяется каждый закон в стране. Это тот документ, который клянется защищать и поддерживать президент страны, присягая на верность отечеству. Это тот критерий, соответствуя которому можно стать гражданином США. Это те основа и опора, которые дали народу силы пережить такие суровые испытания, как Гражданская война, Вьетнам и Уотергейт. Это – писаный стандарт, ключевой критерий, по которому оценивается и на который ориентируется все остальное.

Эта Конституция по сей день живет и выполняет свои важные функции потому, что она основана на верных принципах и очевидных истинах, содержащихся в Декларации Независимости. Эти принципы наделяют Конституцию силой, неподвластной ни времени, ни социальным смутам и переменам. "Гарантии нашей безопасности, – говорил Томас Джефферсон[19], – в обладании писаной Конституцией".

Положения личной миссии, основанные на верных принципах, становятся подобным стандартом для человека. Они становятся личной конституцией, основой для принятия главных, направляющих жизненных решений, основой для принятия повседневных решений в круговороте обстоятельств и эмоций, влияющих на нашу жизнь. Они наделяют людей такой же силой, неподвластной времени, переменам и потрясениям.

Люди не могут жить в условиях перемен, не имея внутри себя неподвластного изменениям ядра. Залог способности к изменению – это неизменное представление о том, кто вы, что вы из себя представляете и каковы ваши ценности.

---

[19] Джефферсон, Томас (1743-1826), американский просветитель и идеолог, автор проекта Декларации Независимости США. *(Прим. перев.)*

Опираясь на положения личной миссии, мы можем жить среди перемен. Нам не нужны предубеждения и предрассудки. Нам не нужно, ради того чтобы приспособиться к действительности, все досконально высчитывать, раскладывать по полочкам и приводить к общему знаменателю.

Наше персональное окружение тоже меняется со все возрастающей скоростью. Этот бурный поток перемен сбивает с ног многих людей, неспособных справиться с происходящим и взять штурвал управления жизнью в свои руки. Такие люди становятся реактивными и, фактически, сдаются, в надежде на то, что ничего плохого с ними не случится.

Но это не значит, что все так и будет. В нацистских лагерях смерти, где Виктор Франкл постиг принцип проактивности, он постиг также важность цели и смысла в жизни. Суть "логотерапии" – философии, которую он позже развил и преподавал, состоит в том, что многие из так называемых психических и нервных заболеваний на самом деле являются симптомами подсознательного ощущения бессмысленности и пустоты. Логотерапия устраняет эту пустоту, помогая человеку определить свое уникальное предназначение, свою жизненную миссию.

Осознав однажды свою миссию, вы обретаете основу для своей проактивности. У вас есть видение и ценности, которые направляют вашу жизнь. У вас есть главное направление, в соответствии с которым вы ставите перед собой долгосрочные и краткосрочные цели. Вы обладаете силой писаной конституции, которая основана на верных принципах и по которой вы можете эффективно выверять, каждое свое решение, касающееся наиболее эффективного использования своего времени, своих способностей и энергии.

С САМОГО ЦЕНТРА

Для того, чтобы составить положения личной миссии, мы должны начать с самого центра нашего Круга Влияния, где сосредоточены наши главные парадигмы – те призмы, через которые мы видим окружающий мир.

Именно здесь мы соприкасаемся с нашим видением и нашими ценностями. Именно здесь мы используем наш дар самосознания, чтобы сверить наши карты и убедиться в том, что они правильно описывают территорию, а наши парадигмы основаны на верных принципах и соотносятся с реальностью. Именно здесь наша совесть служит нам компасом, помогающим определить наши уникальные способности и сферы для приложения сил. Именно здесь мы используем наш дар воображения, чтобы мысленно сотворить, зримо представить желаемую конечную цель, дающую направленность и осмысленность нашим начинаниям и наполняющую содержанием пункты личной конституции.

И именно здесь наши сконцентрированные усилия приносят наивысшие результаты. Работая в самом центре Круга Влияния, мы расширяем его. Это работа самого высокого PC-уровня, оказывающая значительное влияние на эффективность любого аспекта нашей жизни.

Все, что находится в центре нашей жизни, служит источником нашей внутренней безопасности, нашей внутренней ориентированности, нашей мудрости и нашей власти.

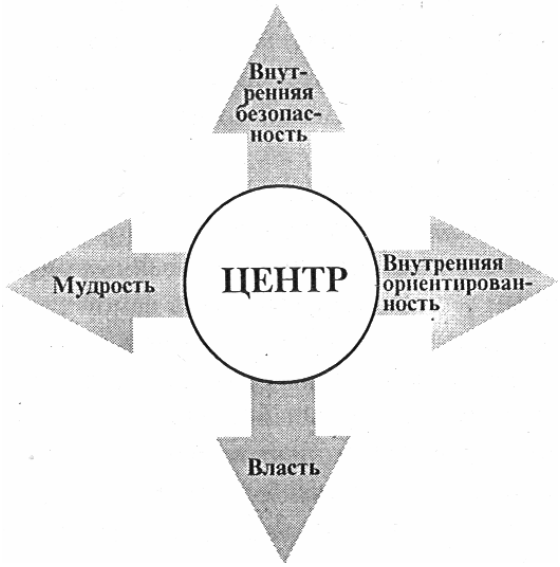
Внутренняя безопасность связана с ощущением вами собственной значимости, с вашей индивидуальностью, с вашей эмоциональной устойчивостью, с силой или слабостью вашей личности.

Внутренняя ориентированность означает наличие внутреннего указателя направления. Это выверенная по вашему компасу и карте внутренняя система взглядов, поясняющая для вас то, что происходит вовне Это стандарты, или принципы, или неписаные критерии, которые постоянно управляют процессом принятия решений и вашими поступками

Мудрость – это ваш широкий взгляд на жизнь, ваше чувство равновесия, ваше

понимание того, каким образом проявляются и взаимодействуют между собой отдельные элементы или различные принципы Мудрость включает здравомыслие, проницательность, понимание. Это – "гештальт", цельность вашей личности.

Власть – это дар или способность действовать, сила и потенциальные возможности что-либо совершать. Это жизненная энергия, позволяющая делать выбор и принимать решения Это понятие включает также способность избавляться от глубоко укоренившихся неэффективных привычек и вырабатывать более достойные, более эффективные навыки Это власть над собой и над своей жизнью.



Все эти четыре фактора – внутренняя безопасность, ориентированность, мудрость и власть – взаимозависимы Безопасность и четкая ориентированность ведут к истинной мудрости, которая, в свою очередь, становится той искрой или катализатором, с помощью которого высвобождается и направляется энергия, заключенная в вашей власти Если все четыре фактора находятся в слаженном взаимодействии и подпитываются друг другом, то они порождают великую силу, которая присуща благородной личности, сбалансированному характеру, цельному и гармоничному человеку.

Эти жизнеобеспечивающие факторы являются, кроме того, опорой для всех других сторон жизни И ни один из этих факторов не относится к той категории человеческих качеств, которые либо присутствуют в полном объеме, либо полностью отсутствуют – "все или ничего" Степень, до которой вам удалось развить каждый из этих факторов, может определяться местом на некотором отрезке между минимальным и максимальным значением В нижней точке этого отрезка факторы развиты слабо Вы находитесь в серьезной зависимости от других людей или обстоятельств вне вашего контроля. Находясь в верхней точке отрезка, вы контролируете ситуацию Вы обретаете независимость и опору для создания богатых, взаимозависимых отношений Ваша *внутренняя безопасность* лежит где-то в промежутке между крайней незащищенностью, с одной стороны (когда ваша жизнь находится под постоянными ударами внешних сил, которые вертят ей, как хотят), и сильно развитым чувством собственного достоинства и уверенностью в себе – с другой Ваша внутренняя ориентированность находится между зависимостью от социального зеркала или иных нестабильных факторов, с одной стороны, и сильной внутренней направленностью – с другой Ваша мудрость располагается между совершенно неточной картой, где все перепутано и все не так, и полной и точной картой жизни, где все части и все принципы должным образом взаимодействуют друг с другом. Ваша власть лежит где-то между бездействием, состоянием марионетки, которую кто-то дергает за ниточки, и высокой степенью проактивности, внутренней силой действовать в соответствии со своими собственными ценностями, вместо того, чтобы быть объектом воздействия других людей и

обстоятельств.

Степень развития этих факторов, их интеграция, гармония и сбалансированность, а также их позитивное воздействие на все стороны вашей жизни, – все это является функцией вашего центра, ваших основных парадигм, находящихся в самой сердцевине вашей личности.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ЦЕНТРЫ

У каждого из нас есть свой центр, хотя обычно мы этого не осознаем. Не осознаем мы также и всеобъемлющего влияния этого центра на различные сферы нашей жизни.

Давайте вкратце рассмотрим некоторые типичные центры, или стержневые парадигмы, которые могут быть у людей, чтобы лучше понять, как они влияют на четыре основополагающих фактора личности и в конечном счете на нашу жизнь в целом.

В ЦЕНТРЕ – СУПРУГ. Брак может дать самые близкие, самые прочные, самые счастливые и развивающие человеческие отношения. Казалось бы, это так естественно и нормально ставить в центр своей жизни мужа или жену. Однако опыт и наблюдение говорят совсем о другом.

За годы работы мне пришлось иметь дело с множеством неблагополучных браков. И я обнаружил определенную закономерность, характерную практически для всех отношений, центром которых является супруг. Эта закономерность – сильная эмоциональная зависимость.

Если наше ощущение эмоциональной полноценности связано главным образом с браком, то мы становимся в высшей степени зависимыми от этих отношений. Мы становимся чрезмерно чувствительными к настроениям и чувствам, к поведению своих супругов, к тому, как они к нам относятся, или к любым внешним переменам, которые могут повлиять на наши отношения, – к рождению еще одного ребенка, к отношениям с родственниками с обеих сторон, к финансовым трудностям, социальному успеху и так далее.

Когда возрастает ответственность и в браке возникают стрессовые ситуации, мы склонны обращаться к сценариям, которые были преподаны нам в период нашего взросления. То же самое делает и наша половина. И обычно сценарии эти отличаются друг от друга. Обнаруживаются разногласия в подходах к распоряжению финансами, к воспитанию детей и к отношениям с новыми родственниками. Когда эти тенденции возвращения к старым сценариям проявляются на фоне эмоциональной зависимости в браке, становится очевидной вся уязвимость отношений, при которых в центр всего ставится супруг.

Если мы зависим от человека, с которым вступили в конфликт, то наша потребность в этом человеке и этот конфликт переплетаются между собой. В результате мы получаем отношения, в которых соседствуют крайние проявления любви и ненависти, для которых характерны тактика "сражайся или сдавайся", отчужденность, агрессивность, чувство горечи, обида и холодная война. Когда это происходит, мы еще глубже проваливаемся в болото старых сценариев и, стремясь оправдать и защитить свое собственное поведение, бросаемся в атаку на своего мужа или жену.

Всякий раз, когда мы становимся слишком уязвимы, мы ощущаем потребность защитить себя от новых ран. Поэтому мы используем сарказм, едкий юмор и критику – все что угодно, лишь бы не проявить свою слабость. Каждый партнер ожидает, что шаги к примирению будут сделаны другим, а когда этого не происходит, испытывает разочарование и еще больше укрепляется в справедливости своих упреков.

Внутренняя безопасность при таких отношениях – это лишь иллюзия, даже если кажется, что все идет хорошо. *Внутренняя ориентированность* опирается на сиюсекундные

эмоции. *Мудрость* и *власть* расходуются на контр-зависи-мые негативные взаимодействия.

В ЦЕНТРЕ – СЕМЬЯ. Еще один распространенный центр – это семья. Этот центр тоже может казаться естественным и нормальным. Семья как объект, на котором вы фокусируете свои усилия и куда направляете серьезные инвестиции, предоставляет огромные возможности для проявления глубоких отношений, любви, взаимопонимания и многого другого, что делает жизнь полноценной. Но если семью рассматривать в качестве центра вашей жизни, то, как ни парадоксально, это разрушит все, что ведет к семейному счастью.

Люди, для, которых центром является семья, черпают ощущение своей внутренней безопасности и собственной значимости из традиций семьи, из культуры семьи или из репутации семьи. Таким образом, они становятся уязвимыми при любых изменениях в этих традициях, культуре, а также при любых событиях, способных нанести вред репутации семьи.

Родители, сконцентрированные на семье, не обладают эмоциональной свободой и энергией, необходимыми для того, чтобы воспитывать детей, заботясь исключительно об их благе. Если родители черпают чувство внутренней безопасности в семье, то их потребность в популярности у детей может перевесить значение долгосрочных вкладов в их воспитание и развитие. Или родители могут быть сосредоточены на том, чтобы дети в каждый конкретный момент вели себя правильно и безукоризненно. Всякое отклонение детей от "правильной" модели поведения подрывает у их родителей чувство внутренней безопасности. Они огорчаются, подчиняются эмоции момента и реагируют на непосредственный раздражитель, без учета долгосрочных целей воспитания и развития ребенка. Они могут выйти из себя и накричать на виновника. Они способны перегнуть палку и наказать ребенка из-за своего плохого настроения. Они склонны любить своего ребенка "условной" любовью, делая его эмоционально зависимым или контрзависимым, но при этом – непокорным.

В ЦЕНТРЕ – ДЕНЬГИ. Еще один логически оправданный и чрезвычайно распространенный центр в жизни людей – это стремление "делать деньги". Экономическая безопасность – это то, что дает человеку возможность действовать во всех других сферах жизни. В иерархии потребностей человека физическое выживание и финансовая безопасность идут первыми. Пока они не будут удовлетворены, хотя бы в минимальной степени, прочие потребности даже не заявят о себе.

Большинство из нас сталкивалось с экономическими трудности. Множество сил во внешней среде может влиять и влияет на наше материальное положение. Воздействие этих сил может привести к таким сокрушительным последствиям, что мы часто – даже не отдавая себе в этом отчета – бываем озабочены такой возможностью и мучительно переживаем, если это действительно происходит.

Иногда "делание" денег может иметь благородную цель: например, желание заботиться о семье. И это действительно очень важно. Однако отношение к деньгам как к центру жизни приведет в итоге к прямо противоположному результату.

Обратимся снова к четырем жизнеобеспечивающим факторам – внутренней безопасности, внутренней ориентированности, мудрости и власти. Предположим, что чувство моей внутренней безопасности основывается на работе, которую я имею, или на моем доходе, или на средствах, которыми я располагаю. Эти экономические реалии зависят от множества факторов, и я становлюсь нервным, озабоченным и агрессивным по отношению ко всему, что может на них повлиять. Если моя самооценка базируется на капитале, которым я располагаю, то я становлюсь уязвимым для всего, что может на него повлиять. Однако ни работа, ни деньги сами по себе не дают ни мудрости, ни внутренней ориентированности. И лишь в ограниченной степени они наделяют нас властью и внутренней безопасностью. Для того, чтобы убедиться в ограниченности варианта "В центре

– деньги", достаточно всего лишь одного кризиса в моей жизни или в жизни близкого мне человека.

Люди, сконцентрированные на деньгах, часто пренебрегают семьей и другими важными вещами, полагая, что все понимают первоочередность экономических требований. Один мой знакомый собирался идти со своими детьми в цирк, как вдруг зазвонил телефон и его попросили прийти на работу. Он отказался. А когда его жена заметила, что, может быть, лучше пойти, он ответил: "Работа никуда не денется, а детство пройдет". До конца жизни его дети будут помнить этот маленький урок, запечатлевшийся не только в их головах, – как образец определения приоритетов, – но и в их сердцах – как свидетельство любви.

В ЦЕНТРЕ – РАБОТА. Люди, сконцентрированные на работе, могут стать "трудоголиками", старающимися вкалывать изо всех сил в ущерб здоровью, дружеским связям и другим важнейшим сторонам нашей жизни. Они ассоциируют себя прежде всего со своей работой: "я – врач", "я – писатель", "я – артист". \

Поскольку восприятие себя и чувство самоценности у них тесно связаны с работой, их внутренняя безопасность очень уязвима для всего, что способно препятствовать продолжению их работы. Их внутренняя ориентированность определяется требованиями, предъявляемыми к ним работой. Их мудрость и власть проявляются лишь в ограниченных сферах, связанных с их профессиональной деятельностью, делая их неэффективными в других областях жизни.

В ЦЕНТРЕ – ОБЛАДАНИЕ. Движущей силой для многих является обладание чем-либо – не только чем-то осязаемым, материальным, как, например, модная одежда, дом, машина, яхта, драгоценности, но также и такими нематериальными вещами, как слава, успех или положение в обществе. Большинству из нас по собственному опыту известно, как ненадежен такой центр, поскольку он подвержен влиянию множества сил и может быстро исчезнуть.

Если мое ощущение внутренней безопасности заключено в моей репутации или в вещах, которые я имею, то моя жизнь будет протекать под постоянной угрозой, что все эти сокровища я потеряю или их украдут, или они утратят ценность. Если рядом со мной человек, превосходящий меня в богатстве, славе или общественном положении, я чувствую себя приниженно. Если он уступает мне в этих вещах – я чувствую свое превосходство. Моя самооценка постоянно колеблется. Я лишен ощущения стабильности, устойчивости своего положения. Я постоянно пытаюсь защитить и обезопасить свое имущество, положение и репутацию. Все мы наслышаны о самоубийствах людей, которые лишились состояния из-за падения курса акций или утратили славу в результате политических перемен.

В ЦЕНТРЕ – УДОВОЛЬСТВИЯ. Еще один распространенный центр, близкий к ориентации на обладание, это развлечения или получение удовольствия. Мы живем в мире, который предлагает огромное количество развлечений и удовольствий и который побуждает к этому. В наибольшей степени человеческие ожидания в этой области формируются телевидением и кино. Они ярко и заманчиво показывают, что может иметь и чем может заниматься человек, живущий легко и в свое удовольствие.

Однако в то время как внешний блеск такого стиля жизни нам показывают во всех деталях, его естественные последствия – влияние на внутренний мир человека, на его продуктивность и отношения с другими людьми – мы можем наблюдать весьма редко.

Невинные развлечения в разумных дозах позволяют отдохнуть и телу, и душе и могут идти на пользу семейным отношениям и отношениям с другими людьми. Однако развлечения сами по себе не приносят глубокого, продолжительного удовлетворения и ощущения полноты жизни. Человек, сосредоточенный на удовольствии, слишком быстро пресыщается тем, что уже испытал, и требует все новых и новых удовольствий. И каждое очередное должно быть масштабнее и лучше, впечатлять сильнее, приносить большее

наслаждение. Человек в таком состоянии практически впадает в нарциссизм и все в жизни начинает воспринимать сквозь призму удовольствий, которые он может получить прямо здесь и сейчас.

Слишком много праздников, которые длятся слишком долго, слишком много кино, телевизора, видеоигр, слишком много расслабляющего свободного времени, когда человек привыкает идти по пути наименьшего сопротивления, и, растрачивая время, – растрачивает жизнь. Способности человека остаются не разбуженными, таланты не развиваются, сознание и душа погружаются в летаргию, а в сердце возникает пустота. Где же внутренняя безопасность, ориентированность, мудрость и власть? На самой нижней точке развития, в удовольствии улетающих мгновений.

Вот как пишет Малколм Магджеридж в "Откровении двадцатого века":

"Оглядываясь на прожитую жизнь, – а это со мной иногда случается, – я сильнее всего поражаюсь тому, что всё, некогда казавшееся нам самым важным и привлекательным, теперь представляется самым нелепым и абсурдным. Например, успех во всевозможных его проявлениях; известность и слава; мнимые удовольствия вроде зарабатывания денег, обольщения женщин или путешествий – метаний по всему белу свету, вдоль и поперек, подобно Сатане, стремясь попробовать все, что предлагает Ярмарка Тщеславия. С позиции нынешнего дня все эти старания ублажить себя кажутся не более чем мыльным пузырем, тем, что Паскаль называл "облизыванием земли".

В ЦЕНТРЕ – ДРУГ/ВРАГ. Помещать друзей в центр своей жизни особенно свойственно молодым людям (хотя и не только им). В юном возрасте для человека исключительно важно быть принятым в общество сверстников и принадлежать их компании. Источником всех четырех жизнеобеспечивающих факторов становится искривленное и постоянно меняющееся социальное зеркало, порождающее высокую зависимость от меняющихся настроении, чувств, отношения и поведения других.

В центре может находиться и один друг. В этом случае отношения становятся похожими на брачные и порождают эмоциональную зависимость от одного человека, раскручивание спирали "любовь-ненависть" и негативное взаимодействие.

А что бывает, когда в центр жизни ставят врага? Большинству людей это и в голову прийти не может, и, вероятно, никто не сделает это осознанно. И тем не менее концентрация на враге – явление очень распространенное, особенно, когда люди, находящиеся в серьезном конфликте, вынуждены общаться друг с другом. Стоит человеку почувствовать, что с ним несправедливо обошлись, а личность обидчика для него является социально или эмоционально значимой, как он легко позволяет этой несправедливости поглотить себя и делает обидчика центром своей жизни. Вместо того, чтобы проактивно управлять своей жизнью, человек, сконцентрированный на враге, контр-эависимо реагирует на поведение и отношение к себе воображаемого противника.

Один мой приятель, преподаватель университета, буквально дошел до безумия из-за недостатков в характере одного администратора, с которым у него не сложились отношения. Он постоянно думал о нем, пока это не превратилось в навязчивую идею. Эти мысли настолько овладели моим приятелем, что это стало влиять на его отношения с членами семьи, с церковью и коллегами по работе. В конце концов он пришел к убеждению, что ему следует уйти из университета и найти место преподавателя где-нибудь еще.

— Если бы не этот человек, вы бы предпочли преподавать именно в этом университете? – спросил я его/

— Да, – ответил он. – Но пока он здесь, я не могу работать, это слишком губительно действует на меня. Я должен уйти.

— Но почему вы превратили этого человека в центр своей жизни? - спросил я.

Преподаватель был шокирован таким вопросом. Он стал опровергать эту мысль. Однако я показал ему, что он позволил другому человеку и его недостаткам исказить карту собственной жизни, подорвать свою веру и испортить отношения с близкими людьми.

В конце концов мой приятель признал, что этот человек оказал на него такое воздействие, но продолжал отрицать, что сам сделал подобное возможным. Он возложил ответственность за эту ненормальную ситуацию на администратора. Сам же он, по его утверждению, в этом повинен не был.

Однако в процессе нашего общения он постепенно пришел к осознанию того, что ответственность за происшедшее лежит, конечно же, на нем и что, не сумев справиться с ситуацией, он повел себя безответственно.

Многие люди, пережившие развод, попадают в аналогичную ситуацию. Они долгое время остаются в плену злости и обиды по отношению к бывшему супругу и продолжают оправдывать себя. В отрицательном смысле психологически они все еще остаются женатыми: они оба нуждаются в недостатках бывшего партнера для обоснования справедливости своих обвинений.

Многие дети, которые были старшими в семье, проносят через всю жизнь тайную или открытую ненависть к своим родителям. Они обвиняют их в прошлых обидах, в равнодушии или в большей любви к младшим детям/Они ставят в центр своей взрослой жизни эту ненависть и живут по соответствующему этой ненависти реактивному сценарию.

Человек, центром жизни которого является друг или враг, лишен чувства внутренней безопасности. Его самооценка очень изменчива и зависит от настроения или поведения других людей. Его внутренняя ориентированность основана на предполагаемой реакцией окружающих, его мудрость ограничена призмой социальной парадигмы или параноидальной зацикленностью на враге. Такой человек лишен власти. Его дергают за ниточки другие люди.

В ЦЕНТРЕ – ЦЕРКОВЬ. Я убежден, что почти все истинно верующие люди согласятся, что посещать церковь и быть духовной личностью – не одно и то же. Есть такие люди, которые настолько поглощены церковными обрядами и действами, что становятся безучастными к насущным человеческим потребностям и вступают в противоречие с теми заповедями, которые провозглашают. Но есть и другие, которые не так часто посещают церковь или не посещают ее вовсе, но их позиция и поведение свидетельствуют о том, что в центре их жизни находятся истинные принципы основополагающей иудейско-христианской этики.

Всю свою жизнь участвуя в деятельности организованных церковью общественных групп, я открыл для себя, что посещение церкви не всегда означает соответствие проповедуемым церковью принципам. Вы можете быть активным в церкви и пассивным в следовании священному писанию.

В жизни, центром которой является церковь, у человека может возникнуть представление о преувеличенном значении имиджа и о необходимости создавать видимость. Это приводит к лицемерию, которое подрывает внутреннюю безопасность и чувство самоуважения. Внутренняя ориентированность определяется общественной совестью, и у человека, сконцентрированного на церкви, появляется склонность навешивать людям искусственные ярлыки: "активный", "пассивный", "либеральный", "ортодоксальный" или "консервативный".

Поскольку церковь – это формальная организация, основу которой составляют соответствующие политика, программа, практика и определенные люди, сама по себе она не может предложить человеку сколько-нибудь глубокое и устойчивое чувство внутренней безопасности и собственной ценности. Дать это может следование принципам, проповедуемым церковью, однако сама церковь как организация этого дать не способна.

Не может церковь дать человеку и постоянного ощущения внутренней ориентированности. Люди, сконцентрированные на церкви, часто имеют обыкновение жить изолированно. Их действия, мысли и чувства в воскресные дни полностью отличаются от будних. Такая раздвоенность еще глубже подрывает внутреннюю безопасность, и усиливает потребность в навешивании ярлыков и в самооправдании. То, что человек видит в церкви конечную цель, а не средство к достижению конечной цели, губительно сказывается на мудрости и ощущении баланса. Хотя церковь претендует на то, чтобы указать человеку источник внутренней силы, сама она такой силой себя не объявляет. Она считает себя средством связи божественной силы с человеческим естеством.

В ЦЕНТРЕ – Я САМ. Пожалуй, самым распространенным в наши дни центром является сосредоточенность на самом себе. Наиболее яркая его форма – это *эгоизм,* который попирает ценности большинства людей. Но если мы повнимательнее присмотримся к распространенным подходам к развитию и самореализации, то в их основе часто сможем обнаружить концентрацию на самом себе.

В центре, суженном до "я", есть мало места для внутренней безопасности, внутренней ориентированности, мудрости и власти. Подобный центр, как Мертвое Море, поглощает, но не отдает. Возникает застой.

С другой стороны, если человек стремится к саморазвитию, с тем чтобы потом с большей отдачей служить другим, работать более продуктивно и вносить более значимый вклад, это создает основу для необыкновенного развития четырех жизнеобеспечивающих факторов.

Таковы наиболее распространенные центры, опора на которые определяет подход человека к жизни. Намного проще определить, что является центром чужой жизни, чем распознать его в своей. Вероятно, вам известны люди, для которых деньги превыше всего. Вероятно, вам известны люди, чья энергия целиком направлена на утверждение собственной позиции в негативно складывающихся отношениях с другими. Приглядевшись, вы можете за поведением человека увидеть то, что находится в центре его жизни, то, что формирует это поведение

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СВОЕГО ЦЕНТРА

А как насчет вас? Что находится в центре вашей собственной жизни?

Наверное, самый лучший способ определить свой собственный центр заключается в том, чтобы внимательно присмотреться к своим жизнеобеспечивающим факторам. Если к вам подходит одно или больше из приведенных ниже описаний, то вы можете определить соответствующий им центр, который, возможно, ограничивает вашу личную эффективность.

Центр	Внутренняя безопасность	Внутренняя ориентированность	Мудрость	Власть
Если вашим центром является: Супруг	Ваше чувство безопасности зависит от того, как относится к вам супруг. Вы крайне восприимчивы к настроениям и чувствам супруга. Разногласия с супругом приводят к глубокому разочарованию, снятиям с эмоционального счета и конфликтам. Все, что может вторгнуться в отношения с супругом,	Ваши ориентиры определяются желаниями и потребностями (вашими и вашего супруга). Критерии, на основе которых вы принимаете решения, определяются тем, что вы считаете хорошим для своего брака и супруга, или тем, что считает хорошим ваш супруг.	Ваш кругозор ограничен тем, что может позитивно или негативно повлиять на вашего супруга или ваши с ним отношения.	Ваша власть действовать ограничена слабостями вашего супруга и вашими слабостями.

	расценивается как угроза.			
Семья	Ваша безопасность основана на том, как воспринимает вас ваша семья и как вы отвечаете ее ожиданиям. Ваше чувство личной безопасности уязвимо в той же степени, что и семья. Ваше чувство собственного достоинства базируется на репутации семьи	Источником вашего правильного поведения и вашего отношения к жизни является семейный сценарий. Критерии для принятия решений определяются тем, что хорошо для семьи, или тем, чего хотят ее члены.	Все явления в жизни вы воспринимаете с точки зрения интересов семьи, что ограничивает ваш кругозор и приводит к возникновению семейного нарциссизма	Ваши действия огран рамками семейных мо и традиций
Деньги	Ваше чувство собственного достоинства определяется вашим доходом. Вы уязвимы для всего. что угрожает вашему материальному благополучию.	Прибыль – это ваш критерий принятия решений	Делание денег – вот та линза, через которую вы видите и воспринимаете мир и которая приводит к несбалансированным суждениям.	Вы ограничены тем, ч можете достичь с ваш деньгами и вашим одн ким восприятием жизн
Работа	Вы отождествляете себя со своей работой. Вам хорошо только тогда. когда вы работаете.	Вы принимаете такие решения, которые отвечают потребностям вашей работы.	Вы склонны ограничиваться рамками своей профессиональной роли. Работа для вас означает жизнь.	Ваша свобода действи ничена профессионал ролевыми моделями, рой, рамками вашей о зации, отношением ва начальника и вашей н собностью в какой-то момент жизни выполнять эту
Обладание собствен - ностью	Ваша безопасность основана на вашей репутации. на вашем социальном статусе и на собственности. которой вы обладаете. Зы склонны сравнивать то, что имеете вы, с тем. что имеют другие.	Вы приникаете тише решения, которые способствуют сохранению, преумножению и лучшей демонстрации того, чем вы обладаете.	Вы смотрите на мир сквозь призму сравнения экономических и социальных отношений.	Ваши действия огран благами, которые вы м купить, к социальным положением, которого можете достичь.
Удовольст вие	Вы чувствуете себя в безопасности только испытывая высшее наслаждение. Ваше чувство безопасности краткосрочно и зависит от вашего окружения.	Вы принимаете решения, которые позволят получить вам наибольшее удовольствие.	Вы видите мир сквозь социальную линзу. Вы воспринимаете мир с точки зрения удовольствий, которые он может вам предоставить.	Вы ограничены своей ной социального конт
Друг или друзья	Ваша безопасность является функцией социального зеркала Вы очень зависимы от мнений других людей.	Критерий, которым вы руководствуетесь при принятии решений, выражается формулой: "Что они подумают?" Вас легко привести в замешательство.	Ваши суждения ограничены и искажены.	Ваши действия так же последовательны, как постоянны ваши взгля
Долг	Ваше чувство безопасности зависит от действий вашего врага. Вы все время думаете о том, что замышляет ваш враг Вы самоутверждаетесь, ища одобрение у других людей.	Вы контрзависимы и управляетесь действиями своего врага. Вы принимаете решения, которые должны навредить вашим врагам	Вы агрессивны. сверхреактивны и мнительны.	Та незначительная эне которой вы располага рождается гневом, зав тью, возмущением и ж мести. Это негативная энергия – разрушител и не оставляющая сил для чего другого. Ваша власть над собо тически неощутима.
Церковь	Ваше чувство безопасности основано на вашей церковной деятельности и на уважении к вам со стороны влиятельных деятелей вашей церковной *общины.* Для обретения устойчивости и отождествления себя вы пользуетесь ре-	Вы руководствуетесь тем, как другие люди будут оценивать ваши действия в контексте религиозного учения	Вы воспринимаете мир, деля людей на "верующих" и "неверующих", на принад лежащих церкви и не принадлежащих.	Власть происходит от ции и роли в церкви.

	лигиозными образами и ярлыками.			
Вы сами	Ваше чувство безопасности переменчиво, нестабильно, зыбко.	Ваши суждения основаны на таких критериях, как: "Будет ли мне хорошо?", "Чего я хочу?", "Что мне нужно?", "Что я получу от этого?"	Вы воспринимаете мир через оценку того. как решения, события или обстоятельства будут влиять на вас.	Ваша способность действовать ограничена вашими собственными ресурсами. Преимущества взаимозависимости вам недоступны.

Часто центр человека представляет собой комбинацию на нескольких разных центров. Жизни большинства людей находятся под влиянием множества факторов. В зависимости от внешних или внутренних условий в разное время разные центру могут активизироваться и становиться движущей силой, до тех пор пока не будут удовлетворены связанные с ними потребности.

Постоянное перемещение от одного центра к другому напоминает катание на американских горках. То вы на высоте, то у вас спад, и вы пытаетесь компенсировать одну свою слабость, заимствуя силы у другой. При этом не может быть устойчивой внутренней ориентированности, нет постоянства мудрости, нечем поддерживать власть, нет ощущения собственного достоинства и цельности личности.

Идеальным, конечно, было бы создание единого четкого центра, который обеспечивал бы вам высокую степень внутренней безопасности, ориентированности, мудрости и власти, который бы способствовал росту вашей проактивности и обеспечивал гармонию всех сторон вашей жизни

ЦЕНТР, ОСНОВАННЫЙ НА ПРИНЦИПАХ

Ставя в центр нашей жизни верные принципы, мы создаем прочную основу для развития четырех жизнеобеспечивающих факторов.

Наша *внутренняя безопасность* проистекает из понимания, что верные принципы не меняются, в то время как другие центры основываются на людях или явлениях, подверженных частым или быстрым изменениям. На верные принципы можно положиться.

Принципы ни на что не реагируют. Они не сердятся и не начинают обращаться с нами иначе Они не станут разводиться с нами или убегать из дома с нашим лучшим другом Они не лезут вон из кожи, чтобы заполучить нас. Они не предлагают нам быстрых решений и скоропалительных выводов. Они не зависят от поведения других людей, от обстоятельств и сиюминутных капризов. Принципы не умирают. Они не исчезают на следующий день Они не горят в огне, не гибнут при землетрясениях, их невозможно у нас украсть.

Принципы – это глубокие, фундаментальные, классические истины, общие знаменатели. Это прочные нити, которые с точностью, последовательностью, красотой и силой вплетены в ткань жизни.

Даже оказавшись среди людей и обстоятельств, игнорирующих принципы, мы можем чувствовать себя в безопасности от сознания того, что принципы – это нечто большее, чем люди и обстоятельства, и что об их неизменном триумфе свидетельствует многотысячелетняя история человечества. Еще одним (и еще более важным) источником внутренней безопасности является наша уверенность в том, что мы можем своей собственной жизнью и своим собственным опытом подтвердить верность этих принципов

Конечно, мы не ясновидцы. Наше знание и понимание верных принципов ограничивается недостаточным проникновением в суть нашего собственного внутреннего мира и в суть мира вокруг нас, а также потоком тенденциозных философий и теорий, не гармонирующих с верными принципами Эти идеи могут временно прижиться, однако, подобно многим своим предшественникам, они недолговечны, поскольку основаны на ложных представлениях

Да, мы ограничены, но мы можем раздвинуть ограничивающие нас рамки Понимание

принципа нашего собственного развития побуждает нас искать верные принципы с уверенностью, что чем больше мы узнаем, тем более четко сможем мы сфокусировать те линзы, через которые смотрим на мир. Принципы не меняются; меняется наше понимание их

Жизнь, в центре которой находятся принципы, сопровождается *мудростью* и *внутренней ориентированностью.* Источником этого являются точные карты, точное представление о том, что есть, что было и что будет. Верные карты позволяют нам отчетливо представить, куда мы хотим дойти и как туда лучше добраться. Обладая верными картами, мы можем принимать решения на основе правильной информации, а это позволит сделать их реализацию возможной и полезной.

Личная *власть,* которая рождается, когда в центре жизни находятся принципы, – это сила наделенного самосознанием, знающего и проактивного человека, не скованного внешними воздействиями и обстоятельствами, а также отношением, поведением и поступками других людей.

Единственное реальное ограничение власти связано с естественными последствиями самих принципов. Мы свободны в выборе своих действий, на основе знания верных принципов, однако мы не свободны в выборе последствий этих действии. Вспомните: "Поднимая один конец палки, вы поднимаете и другой".

Принципам всегда сопутствуют их естественные последствия. Есть позитивные последствия, когда мы живем в соответствии с этими принципами. И есть негативные последствия, когда мы их игнорируем. Эти принципы применимы к каждому человеку, знает он об их существовании или нет, поэтому и названное ограничение является универсальным. И чем больше мы узнаём о верных принципах, тем шире становится наша личная свобода поступать разумно.

Ставя в центр своей жизни неподвластные времени и переменам принципы, мы создаем фундаментальную парадигму эффективной жизни. Это тот центр, который позволяет правильно понять природу всех других центров.

Центр	Внутренняя безопасность	Внутренняя ориентированность	Мудрость	Власть
Если вашим центром является Принципы	Ваше чувство внутренней безопасности базируется на верных принципах, которые неизменны и не зависят от внешних условий к обстоятельств Вы знаете, что в течение своей жизни сможете многократно на собственном опыте убедиться в действенности верных принципов Верные принципы – это точный, надежный и мощный измеритель для самосовершенствования Верные принципы помогают вам понять сущность вашего собственного развития, наделяя вас уверенностью в необходимости продолжать образование, расширяя тем самым свои знания и углубляя понимание Ваш источник внутренней безопасности обеспечивает вас неизменным, нерушимым ядром, позволяющим вам смотреть на перемены как на увлекатель-	Вы руководствуетесь компасом, наделяющим вас способностью видеть куда вы хотите идти и как вы можете туда добраться Вы пользуетесь точными данными, благодаря чему ваши решения являются осуществимыми и исполненными смысла Вы поднимаетесь над ситуациями, эмоциями и обстоятельствами и видите картину в целом Ваши решения и действия отражают заботу как о краткосрочных, так и о долгосрочных целях 3 любой ситуации вы сознательно, проактивно определяете лучшую альтернативу, опираясь при выборе решения на собственную совесть, получившую прекрасное образование , основанное на принципах	Ваши суждения отлича ются широтой кругозора и учетом долгосрочных последствий, они отражают вашу мудрую сбалансированность и спокойную уверенность Вы смотрите на вещи иначе, чем реактивные люди, и, следовательно. вы иначе мыслите и действуете Вы смотрите на мир сквозь фундаментальную парадигму эффективной жизни Вы смотрите на мир в контексте того, что полезного для него и людей вы можете сделать Вы приняли проактивный образ жизни и стремитесь приносить поль ау и способствовать развитию других людей Любой жизненный опыт вы рассматриваете как	Ваша власть огранич только вашим понимнием естественных за конов и верных прин пов и последствиями действия Вы становитесь увере ным в себе, знающим проактивным человек не зависящим от отно шения, поведения и д ствий других людей Ваша способность к д ствиям простирается леко за пределы ваш собственных ресурсо способствует достиж нию высокого уровня имозависимости Ваше текущее финан совое состояние и др гие сиюминутные об стоятельства не явля ются определяющим ваших решений и действий Вы – взаимозависимо свободн

	ное приключение и на возможность внесения вкладов.		возможность для обучения и развития	человек.

Помните, что ваша парадигма является источником, из которого проистекает ваше поведение и отношение к жизни. Парадигма похожа на очки: она влияет на то, каким вы видите все, что вас окружает. Все, увиденное вами сквозь парадигму верных принципов, будет принципиально отличаться от того, что вы увидите сквозь призму любой другой парадигмы.

Я включил в Приложение к этой книге таблицу с подробным описанием того, как каждый из названных выше центров может влиять на восприятие нами окружающего мира[20]. А сейчас для примера давайте посмотрим, как мы видим одну и ту же конкретную проблему, глядя на нее сквозь разные парадигмы. При чтении попытайтесь примерить разные очки. Попытайтесь почувствовать, какие реакции проистекают из различных центров.

* * *

Представьте, что вы пригласили жену на сегодняшний вечерний концерт. Билеты куплены; жена с нетерпением ждет вечера. Сейчас четыре часа дня. Вы на работе.

Неожиданно вас в свой кабинет вызывает босс и говорит, что ему вечером потребуется ваша помощь в подготовке к важной встрече, которая состоится завтра в девять утра.

Если вы смотрите сквозь очки, сфокусированные на *супруге* или на семье, то главная ваша забота будет связана с вашей женой. Вы можете отказать боссу и повести жену на концерт, чтобы сделать ей приятное. Или вы можете в интересах сохранения работы остаться, однако вы сделаете это очень неохотно, постоянно думая, как на это отреагирует жена, подыскивая оправдания для своего решения, и заранее готовясь защищаться от разочарования и гнева супруги.

Если вы смотрите сквозь очки, сфокусированные на *деньгах*, то прежде всего будете думать о причитающихся сверхурочных или о том, как эта сверхнормативная работа будет способствовать повышению оклада в будущем. Вы можете в данном случае позвонить жене и просто сказать, что должны задержаться, предполагая, что она поймет: финансовые интересы – превыше всего.

[20] См. Приложение А.

Если вы сконцентрированы на работе, вы, вероятно, подумаете об открывающихся возможностях. Вы сможете лучше узнать свою работу. Вы сможете заработать дополнительные очки, способствующие вашему продвижению по службе. Вы можете задержаться на работе даже дольше, чем от вас требовалось, чтобы босс увидел, какой вы старательный. Ах, как должна гордиться вами ваша жена!

Если вы сконцентрированы на *обладании,* вероятно, вы станете думать о том, что можно купить на сверхурочный заработок. Возможно, вы прикинете, насколько упрочит вашу репутацию на фирме тот факт, что вы останетесь работать допоздна. Назавтра всем будет известно, сколько в вас благородства, самопожертвования и преданности работе.

Будучи сконцентрированы на *удовольствии,* вы бы, вероятно, проигнорировали работу и пошли на концерт, даже если бы ваша жена хотела, чтобы вы задержались на работе. Вы заслужили этот свободный вечер!

Если вы сконцентрированы на друзьях, то ваше решение зависит от того, пригласили вы их с собой на концерт или нет. Или от того, собираются ли ваши друзья тоже остаться на работе сверхурочно.

Если вы сконцентрированы на *враге,* то можете задержаться на работе потому, что это, как вы знаете, даст вам значительное преимущество перед сослуживцем, который мнит себя значительным приобретением для компании. Пока он где-то там развлекается, вы будете трудиться в поте лица, выполняя свою и его работу, принося свой отдых в жертву на благо компании, которым он с такой легкостью пренебрег. Если ваш центр – *церковь,* то ваше решение может зависеть от того, планируют ли идти на концерт другие прихожане, или от того, работает ли кто-то из прихожан в вашей фирме, или от того, какой концерт ожидается: "Мессия" Генделя имеет более высокий приоритет, чем рок-музыка. Ваше решение также может зависеть от того, как, по вашему представлению, поступил бы истинно верующий человек, или от того, рассматриваете ли вы сверхурочную работу как "служение" или как "стремление к материальному благополучию".

Если вы сконцентрированы на *самом себе,* вы будете делать то, что для вас является самым лучшим вариантом. Стоит ли вам развлечься этим вечером? Или, может, стоит заработать несколько очков в общении с боссом? Ваша главная забота будет заключаться в том, чтобы определить, какое влияние на вас окажут разные варианты.

После того, как мы разными глазами посмотрели на одно и то же событие, стоит ли удивляться, что у нас появляются проблемы при взаимодействии, когда в одном и том же рисунке кто-то видит "молодую" женщину, а кто-то – "пожилую"? Видите, как серьезно влияют на нас наши центры? Влияют на все – на нашу мотивацию, каждодневные решения, действия и интерпретацию нами того, что происходит. Вот почему так важно понять, каков ваш центр. И если этот центр не способствует тому, чтобы вы стали проактивной личностью, тогда необходим соответствующий сдвиг парадигмы, благодаря которому вы приобретете тот центр, который нужен.

Если вы ориентируетесь на *принципы,* вы постараетесь отставить в сторону эмоции, вызванные ситуацией, и другие факторы, которые могут на вас влиять, и оценить возможные варианты. Стремясь к общему балансу, вы учтете все факторы – потребности работы, потребности семьи, другие потребности, имеющее отношение к делу, и оценив, к чему могут привести различные варианты решений, вы попытаетесь выбрать лучший из них.

Ваш выбор пойти на концерт или остаться на работе – это лишь одна из составляющих вашего эффективного решения. Дело в том, что тот же самый выбор вы могли бы сделать, отталкиваясь от разных центров, и при этом не были бы эффективными. Но если вы принимаете решение, исходя из парадигмы, в центре которой находятся принципы, то ваш выбор имеет несколько важных особенностей.

Первое: вы не являетесь объектом воздействия со стороны других людей или обстоятельств. Вы проактивно выбираете то, что считаете наилучшей альтернативой. Вы принимаете решение сознательно, ориентируясь в ситуации. Второе: вы знаете, что ваше решение наиболее эффективно, так как основано на принципах с предсказуемыми перспективными результатами.

Третье: ваш выбор соответствует вашим основным жизненным ценностям. Ваше желание остаться после работы, чтобы обойти кого-то по службе, не имеет ничего общего с этим же решением, если в основе его лежит стремление помочь боссу в повышении его эффективности и искреннее желание внести свой вклад в процветание компании. Опыт, который вы приобретаете, выполняя свои решения, повышает качество вашей жизни и наполняет ее смыслом.

Четвертое: вы можете общаться с вашей женой и вашим боссом, используя созданную вами прочную сеть взаимозависимых отношений. Поскольку вы независимы, вы можете быть эффективно взаимозависимы. Вы можете, поручив кому-то выполнение той части работы, которую можно делегировать, прийти завтра утром пораньше и доделать оставшееся.

И наконец: вы будете испытывать моральное удовлетворение от принятого решения. Каким бы ни был ваш выбор, вы можете с удовольствием работать над его реализацией,

Как личность, сконцентрированная на принципах, вы видите все по-другому. А поскольку вы все видите по-другому, вы и думаете по-другому, вы действуете по-другому. Вы обладаете высокой степенью внутренней безопасности, внутренней ориентированностью, мудростью и властью, опирающимися на крепкие, не подверженные переменам корни, а значит, вы обладаете фундаментом для построения высоко проактивной и высоко эффективной жизни.

НАПИСАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПОЛОЖЕНИЙ ЛИЧНОЙ МИССИИ

Заглянув глубоко внутрь себя, осознав свои основные парадигмы и приведя их в соответствие с верными принципами, мы создаем эффективный, вдохновляющий центр и такие линзы, через которые можем ясно видеть мир. Мы можем затем обратить эти линзы на себя и посмотреть на то, каким образом мы, как уникальные личности, с этим миром соотносимся.

Франкл утверждает, что мы *выявляем*, а не *придумываем* свои жизненные миссии. Мне нравится это определение. На мой взгляд, у каждого из нас есть свой внутренний монитор, или внутренне чувство – совесть – которое позволяет нам осознать нашу неповторимость и исключительность того вклада, что нам предстоит сделать. Говоря словами Франкла "У каждого есть свое особое призвание, или миссия, в жизни... Следовательно, каждый человек незаменим, а жизнь его неповторима. И поэтому задача каждого человека настолько же уникальна, насколько уникальна и его возможность выполнить эту задачу"

Стремясь найти словесное выражение этой уникальности, мы снова вспоминаем об особом значении проактивности и действий внутри нашего Круга Влияния. Искать смысл своей жизни в Круге Забот – значит снимать с себя проактивную ответственность, отдавать свое собственное первое творение в руки обстоятельств и других людей.

Осознание смысла жизни приходит изнутри. Опять обратимся к словам Франкла: "В конечном счете человек не должен спрашивать других, в чем смысл его жизни, а должен осознавать, что этот вопрос следует адресовать самому себе. Иными словами, жизнь ставит перед человеком вопросы, ответить на которые он может, только отвечая за свою собственную жизнь; ответить на вопросы жизни человек может только, являясь

ответственным .

Личная ответственность, или проактивность, необходима для первого творения. И вновь обращаемся к компьютерной лексике. Навык 1 гласит: "Вы программист", Навык 2 говорит: "Напишите программу". Пока вы не примите идею о своей ответственности, о том, что именно вы являетесь программистом, вы не приложите усилий к созданию программы.

Как проактивные люди, мы можем приступить к формулированию того, какими мы хотим быть и что хотим делать в своей жизни. Мы способны написать Положения Личной Миссии, личную конституцию.

Личная Миссия – это не то, что можно написать за вечер. Она требует углубления в себя, тщательного анализа, продуманных выражений и многих переработок в поисках окончательного варианта. Могут пройти недели, даже месяцы, прежде чем вы полностью удовлетворитесь сделанным, почувствуете, что у вас получилось исчерпывающее и сжатое изложение ваших сокровенных ценностей и устремлений. И даже тогда вы будете регулярно возвращаться к написанному, внося некоторые коррективы по мере того, как с годами будут изменяться ваши взгляды и обстоятельства.

Но в основе своей ваша Личная Миссия становится вашей конституцией, четким выражением вашего видения и ваших ценностей. Она становится критерием, по которому вы измеряете все в своей жизни.

Недавно я завершил очередной пересмотр своей Личной Миссии. Сидя в одиночестве у кромки пляжа в конце велосипедной аллеи, я вынул свой ежедневник и принялся прорабатывать свои записи. Это заняло несколько часов, но у меня возникло ощущение ясности, ощущение организованности и приверженности, ощущение радости и свободы.

Я считаю, что процесс столь же важен, как и конечный результат. Написание и пересмотр Личной Миссии меняет вас, поскольку заставляет глубоко, тщательно продумывать свои приоритеты и приводить свое поведение в соответствие с убеждениями. Когда вы делаете это, другие люди начинают ощущать, что вами управляет не окружающая среда и не то, что с вами происходит в жизни. Вы обладаете чувством Личной Миссии в отношении того, что вы пытаетесь делать, и это доставляет вам радость.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБОИХ ПОЛУШАРИИ МОЗГА

Самосознание наделяет нас способностью к анализу собственных мыслей. Это особенно полезно при создании Положений Личной Миссии, поскольку два уникальных человеческих дара, позволяющих нам применять Навык 2, – воображение и совесть, – являются, главным образом, функциями правого полушария мозга. И понимание того, как можно подключиться к возможностям правого полушария, значительно увеличивает нашу способность к осуществлению первого творения.

В течение нескольких десятилетий проводилась огромная исследовательская работа в области, которая теперь называется теорией доминантного полушария. Исследования показали, что каждое полушарие мозга – левое и правое – специализируется и руководит разными функциями, обрабатывает информацию разных типов и имеет дело с проблемами разного рода.

Левое полушарие в основном отвечает за логически-вербальную деятельность, а правое – за интуитивно-творческую. Левое оперирует словами, правое образами; левое – имеет дело с частями и особенностями, правое – с целым и связями между отдельными частями. Левое полушарие имеет дело с анализом, то есть с разделением на составляющие; правое – с синтезом, то есть со сведением частей в единое целое. Левое имеет дело с последовательным мышлением; правое – с синхронным, одновременным, когда объект воспринимается как единое целое. Левое полушарие привязано ко времени; правое – свободно от временной

зависимости.

Хотя люди пользуются обоими полушариями, у каждого конкретного человека одно из них обычно доминирует. Разумеется, идеально было бы развить в себе способность переключаться с одной стороны мозга на другую, чтобы иметь возможность сначала почувствовать, чего от нас требует ситуация, а затем выбрать и использовать подходящий инструмент. Однако люди, как правило, стремятся разрешать возникающие ситуации, оставаясь в "зоне комфорта" своего доминантного полушария – или левого, или правого.

По выражению Абрахама Маслоу: "Тот, кто хорошо владеет молотком, склонен думать, что вокруг него сплошные гвозди". Это еще один фактор, влияющий на различия в восприятии "молодая женщина/пожилая женщина". Люди с разными доминантными полушариями имеют тенденцию воспринимать одни и те же вещи по-разному.

Мы живем в мире с преобладающим доминированием левого полушария, где слова, расчеты и логика возведены на трон, а наиболее творческий, интуитивный, чувственный и артистический аспект нашей натуры часто находится в подчиненном положении. Для многих из нас подключение к возможностям правого полушария является затруднительным

Я допускаю, что это описание слишком упрощено и новейшие исследования, бесспорно, прольют больше света на деятельность нашего мозга. Но главное заключается в том, что в нашем распоряжении находится множество различных способов мышления, а мы не используем свой потенциал. Но отдавая себе отчет в наличии у нас этих разнообразных возможностей, мы способны сознательно использовать свой интеллект для более эффективного удовлетворения конкретных потребностей.

ДВА СПОСОБА ВКЛЮЧЕНИЯ ПРАВОГО ПОЛУШАРИЯ

Если отталкиваться от теории доминантного полушария, становится ясно, что качество нашего первого творения в значительной мере зависит от нашей способности использовать мощь правого творческого полушария. Чем в большей степени мы способны использовать возможности нашего правого полушария, тем более полно сможем мы образно представлять, синтезировать, подниматься над сегодняшним днем и текущей ситуацией и воссоздавать целостную картину того, что мы собираемся делать и кем мы хотим быть в жизни.

Расширение перспективы

Иногда какие-то непредвиденные события способны выбить нас из сферы и образа мыслей левого полушария и переместить в правое. Смерть любимого человека, серьезная болезнь, финансовый крах или тяжелые невзгоды могут заставить нас остановиться, оглянуться на свою жизнь и задать себе нелегкие вопросы: "Что по-настоящему важно? Почему я делаю именно то, что я делаю?"

Но если вы проактивны, вам не нужно ждать, пока обстоятельства или другие люди откроют перед вами эту широкую перспективу. Вы можете сознательно сделать это сами.

Для этого существует несколько способов. С помощью силы воображения вы можете представить себе собственные похороны, как мы делали в начале этой главы. Напишите хвалебную речь, посвященную самому себе. Будьте точны и конкретны.

Вы можете представить себе день своей серебряной, а потом и золотой свадьбы. Предложите жене (мужу) принять в этом участие. Попытайтесь определить самую суть семейных отношений, которые вы хотели бы создать, в течение многих лет изо дня в день прилагая для этого определенные усилия.

Вы можете представить себе, как вы уходите на пенсию с нынешней своей работы. Чего бы вам хотелось добиться, какой вклад внести в своей области деятельности? Какие

планы у вас будут после ухода на пенсию? Начнете ли вы новую карьеру?

Дайте волю фантазии. Представьте все в деталях. Подключите как можно больше эмоций и ощущений. Максимально используйте ваши органы чувств.

Я проводил аналогичные упражнения по визуализации с некоторыми группами своих студентов в университете.

– Предположим, что вам осталось жить всего один этот семестр, – говорил я своим студентам, – и что в течение этого семестра вы, как хорошие студенты, продолжаете учиться. Представьте себе, как вы проведете этот семестр.

Все мгновенно представало в новом свете, в новой перспективе. На поверхность всплывали ценности, которые до этого даже не осознавались.

Кроме того, я предлагал студентам прожить неделю, имея в виду эту перспективу, и записывать в дневник свои впечатления, мысли и переживания.

Результаты были ошеломляющими. Студенты начинали писать родителям письма, в которых говорили о своей любви и признательности. Они восстанавливали ранее испорченные отношения с братьями, сестрами и друзьями.

Теперь доминантой, лейтмотивом и основополагающим принципом их действий была любовь. Как только они осознавали, что осталось жить совсем недолго, им становилась очевидна тщетность ругани, злых помыслов, оскорблений и обвинений. Каждому из них становились более очевидными их принципы и ценности.

Существуют разные методики, позволяющие вам с помощью воображения соприкоснуться со своими ценностями. Но какую бы из них вы ни применяли, конечный результат бывает неизменным. Когда люди всерьез задумываются о том, что для них действительно является важным, какими они хотят быть и что делать, они начинают серьезнее относиться к жизни. Они начинают думать о перспективе, выходящей за пределы только сегодняшнего и завтрашнего дня.

Визуализация и утверждающая установка

Персональное лидерство – это не разовое мероприятие. Оно не начинается и не заканчивается составлением Положений Личной Миссии. Это, скорее, непрерывный процесс, при котором вы все время держите в поле зрения свое видение и ценности и в соответствии с ними выстраиваете свою жизнь. При этом широкие возможности вашего правого полушария могут оказывать вам неоценимую помощь и в ваших ежедневных усилиях по реализации Положений Личной Миссии. Это еще одно применение принципа "Начинайте, представляя конечную цель".

Давайте вернемся к уже упоминавшемуся примеру. Представим, что я отец, который по-настоящему глубоко любит своих детей. Предположим, что я обозначил это в Положениях Личной Миссии в качестве одной из фундаментальных своих ценностей Но предположим, что в повседневной жизни я бываю чересчур реактивным.

Я могу воспользоваться силой воображения своего право-го полушария и написать для себя "утверждающую установку", которая поможет мне в большей мере соответствовать своим глубинным ценностям в повседневной жизни.

Хорошая утверждающая установка включает в себя пять основных ингредиентов: она личная, она позитивная, она использует глаголы в *настоящем времени,* она *визуальная* и *эмоциональная* Поэтому я мог бы написать что-то вроде этого: "Мне доставляет большое удовлетворение (эмоциональность) то, что я (личное) с мудростью, любовью, стойкостью и самообладанием (позитивность) реагирую (настоящее время) на проступки своих детей".

Теперь я могу представить это визуально Я могу каждый день выделять по несколько

минут для того, чтобы полностью расслабить свое сознание и тело. Я могу подумать о ситуациях, в которых мои дети могут повести себя не должным образом. Я могу представить себе это во всех деталях Я могу почувствовать, каким материалом обтянут стул, на котором я буду сидеть, я могу почувствовать пол у себя под ногами и одетый на меня свитер. Я могу представить платье, которое надела моя дочь, и выражением ее лица Чем более четко и ярко я смогу увидеть детали, тем глубже я погружусь в происходящее и тем менее я буду воспринимать все это как сторонний зритель.

Потом я могу представить, как дочь делает что-то такое, от чего обычно у меня начинает колотиться сердце, и я готов вспылить. Но вместо того, чтобы представлять себе свою обычную реакцию, я могу увидеть, как справляюсь с этой ситуацией, проявляя любовь, силу характера и самообладание, почерпнутые в своей утверждающей установке. Я могу написать программу, написать свой сценарий, гармонирующий с моими ценностями и Положениями Личной Миссии. И если я буду делать это, мое поведение начнет день ото дня меняться. Вместо того чтобы жить по сценариям, переданным мне моими родителями или обществом, или генами, или окружающей средой, я стану жить по сценарию, который я сам написал, исходя из собственной, мной самим избранной системы ценностей.

Я убедил своего сына Шона активно использовать процесс создания утверждающих установок а его футбольной карьере. Мы с ним начали, когда он был четверть-защитником в школьной футбольной команде, и постепенно я научил его пользоваться этим приемом самостоятельно.

Мы старались раскрепостить его сознание *с* помощью глубокого дыхания и прогрессивной техники мускульного расслабления, благодаря чему он приходил в состояние полного внутреннего покоя Затем я помогал ему представлять себя в центре самых трудных ситуаций, какие только могут возникнуть.

Он мог представить стремительно приближающуюся к нему атаку, спрогнозировать ее развитие и определить свою реакцию. Сын мог представить, как он, "прочитав" намерения соперников, подает сигналы своим партнерам Он мог представить себе, как он передает мяч одному, другому, третьему игроку. Он мог в воображении проигрывать такие варианты, на которые в реальной игре, скорее всего, не решился бы.

На каком-то этапе своей футбольной карьеры сын признался, что постоянно испытывает приступы нервозности. В результате беседы с ним я понял, что он мысленно представлял себе эту свою нервозность. Поэтому мы стали работать над тем, чтобы в ситуациях высокого нервного напряжения научиться представлять расслабление. Мы поняли, что очень важно правильно использовать воображение. Если представляешь себе неверный образ, то и поступаешь неверно.

Доктор Чарлз Гарфилд проводил обширные исследования, касающиеся людей, работающих на грани возможностей, добивающихся высших, рекордных результатов как в спорте, так и в бизнесе. Идеей таких исследований он заразился, когда работал по программе НАСА и наблюдал за тем, как космонавты, прежде чем отправиться в полет, снова и снова отрабатывают каждый шаг на земле – в условиях, моделирующих космические. Уже будучи доктором математических наук, Гарфилд решил получить еще одну степень – в области психологин – и изучать особенности людей, работа которых связана с экстремальными нагрузками.

Один из главных выводов, сделанных им в результате исследований, заключался в том, что почти все спортсмены мирового уровня и другие люди, добивающиеся выдающихся результатов, обладают способностью к визуализации. Они видят, они чувствуют, они "проживают" ситуацию, прежде чем действовать Они начинают, представляя конечную цель.

Вы можете применять визуализацию в любой области жизни. Перед выступлением, перед торговой презентацией, перед серьезным столкновением с оппонентом или перед

началом дня, с его многочисленными целями и задачами, – отчетливо, живо, во всех деталях снова и снова представляйте себе и проигрывайте эту ситуацию. Создайте внутри себя "зону комфорта" И когда вы действительно окажетесь в этой ситуации, она уже будет вам знакома и не испугает вас.

Творческое, образное правое полушарие – это один из важнейших ресурсов, необходимых для создания вашей Личной Миссии и для ее реализации.

Существует множество книг, а также аудио- и видеокассет, предназначенных специально для овладения процессом визуализации и создания утверждающих установок. Среди новейших достижений в этой области можно назвать такие, как сублимационное программирование, нейролингвистическое программирование, а также новые формы релаксации и самовнушения. В основе всех этих подходов лежит интерпретация, объяснение, толкование одних и тех же фундаментальных принципов первого творения.

Изучая литературу об успехе, я познакомился с сотнями книг на эту тему. И хотя некоторые из них содержали экстравагантные рекомендации и опиралась скорее на анекдотические, чем на научные данные, все же большая их часть имела фундаментальные корни,

При эффективном персональном лидерстве методы визуализации и создания утверждающих установок естественно вытекают из хорошо продуманных целей и принципов, ставших центром жизни личности. Они чрезвычайно действенны при изменении сценария и перепрограммировании вашей жизни, они помогают возникновению в сердце и сознании человека глубокой приверженности выбранным целям и верным принципам. Я убежден, что основу всех устоявшихся религий составляют одни и те же принципы, только облаченные в различные одежды медитацию, молитву, заветы, обряды, изучение священного писания, эмпатию, сопереживание и множество различных форм одновременного использования совести и воображения.

Однако, если эти методы становятся частью Этики Личности и отделяются от основы – характера и принципов, – они могут быть употреблены неверно или со злым умыслом, в угоду другим центрам, в первую очередь – центру "Я сам".

Утверждающая установка и визуализация – это формы программирования, и мы должны быть абсолютно уверены, что не подчиняем себя программе, которая не гармонирует с нашим основным центром или исходит из источников, сконцентрированных на добывании денег, на личном интересе или на чем-либо ином, отличном от верных принципов.

Конечно, воображение может быть использовано и для достижения сиюминутного успеха, когда человек сосредоточен на материальном приобретении или иной личной выгоде. И все же я верю, что наивысшее предназначение воображения заключается в том, чтобы в гармонии с совестью возвыситься над собой и создать жизнь, направленную на внесение личного вклада и основанную на вашем уникальном предназначении и принципах, управляющих взаимозависимой реальностью.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ И ЦЕЛЕЙ

Безусловно, логически-вербальное левое полушарие тоже становится важным, когда вы при написании Личной Миссии пытаетесь облечь в слова образы, чувства и картины, рисуемые правым полушарием. Подобно дыхательным упражнениям, помогающим единению души и тела, процесс письма, как вид психоневрологической мускульной деятельности, помогает объединению сознательного и подсознательного Процесс письма очищает, кристаллизует и проясняет мысль и помогает расчленить целое на части.

Каждый из нас имеет в своей жизни несколько различных ролей – они связаны с

различными сферами или направлениями деятельности, за которые мы несем ответственность. Я могу, например, иметь такие роли, как "личность", "муж", "отец", "преподаватель", "член церковной общины" и "бизнесмен". И каждая из этих ролей важна.

Одна из главных проблем, препятствующих людям в их стремлении к большей эффективности, заключается в том, что они недостаточно широко мыслят. Они утрачивают чувство соразмерности и баланса, необходимое для эффективной жизни. Они могут быть всецело поглощены работой, забывая о своем здоровье. Во имя профессионального успеха они могут пренебречь самыми драгоценными человеческими отношениями в своей жизни.

Ваши Положения Личной Миссии окажутся более сбалансированными, с ними будет гораздо легче работать, если вы разобьете их на конкретные роли, которые играете в жизни, и на задачи, которые, вы намерены выполнить в каждой из этих ролей. Взгляните на свою профессиональную роль. Предположим, что вы продавец или менеджер, или разработчик новой продукции. К чему вы стремитесь в вашей области? Какими ценностями вы должны руководствоваться? Подумайте о своих личных ролях – о роли мужа, жены, отца, матери, соседа или друга. К чему вы стремитесь в каждой из этих ролей? Что для вас важно? Подумайте о своих ролях в таких сферах, как политика, общественная деятельность, участие в благотворительных организациях.

Один руководитель, воспользовавшись идеей ролей и целей, разработал такие Положения Личной Миссии:

Моя миссия – жить честно и позитивно влиять на судьбы других людей.

Для исполнения этой Миссии:

Я обладаю милосердием: Я люблю людей независимо от того, в какой ситуации они находятся. Я способен на самопожертвование: Я посвящаю свое время, способности и ресурсы исполнению своей Миссии.

Я воодушевляю: Я показываю своим примером, что все мы дети любящего Небесного Отца и что каждого Голиафа можно одолеть.

Я способен оказывать влияние: То, что я делаю, изменяет жизни других людей.

В исполнении моей Миссии приоритетными являются следующие роли:

Муж: Моя жена – самый важный человек в моей жизни. Мы имеете взращиваем плоды гармонии трудолюбия, милосердия и процветания.

Отец: Я помогаю своим детям радоваться жизни и жить с радостью.

Сын/брат: Я всегда рядом, всегда готов прийти на помощь.

Христианин: Господь может положиться на меня, я свято выполняю свои обязательства и служу другим детям Его.

Сосед: Любовь к Христу проявляется в мою действиях по отношению к другим людям.

Проводник перемен: Я выступаю катализатором прогрессивных изменений в больших организациях.

Ученик: Я каждый день узнаю что-то новое и важное для себя.

То, что вы описываете свою Миссию в терминах ваших важнейших ролей, обеспечивает сбалансированность и гармоничность вашей жизни. Вы все время помните о каждой своей роли. Вы можете постоянно контролировать, не увлеклись ли вы какой-то одной ролью в ущерб другим, которые так же, а может, даже в большей степени, важны для вас.

Определив свои различные роли, вы теперь можете подумать о долгосрочных целях, которые хотели бы достичь в каждой из ролей. Мы вновь обращаемся к правому полушарию и используем воображение, творческие способности, совесть и вдохновение. Если эти цели являются развитием вашей Личной Миссии, основанной на верных принципах, тогда они в корне будут отличаться от тех целей, которые люди обычно ставят перед собой. Ваши цели будут находиться в гармонии с верными принципами и с естественными законами, что

придаст вам больше сил для их достижения. Это не чужие цели, навязанные вам. Это ваши собственные. Они отражают ваши глубинные ценности, ваш неповторимый талант, ваше ощущение миссии. И они произрастают из выбранных вами ролей.

Эффективная цель сориентирована прежде всего на результат, а не на действия. Она определяет конечную точку пути, а во время движения помогает сориентироваться, где вы находитесь. Она дает вам важную информацию, помогающую добраться до места назначения, и дает знать, когда вы его достигаете. Она фокусирует ваши усилия и энергию. Она придает смысл и направленность всему, что вы делаете. И, наконец, она воплощается 8 каждодневных ваших делах – и вы становитесь проактивным, вы распоряжаетесь своей жизнью, вы каждый день делаете то, что позволяет вам реализовать вашу Личную Миссию.

Роли и цели структурируют вашу Личную Миссию и определяют ее направленность. Если вы еще не разработали своих Положений Личной Миссии, стоит начать именно с ролей и целей. Простое определение различных сфер вашей жизни и – в каждой из них – двух-трех важнейших результатов, которые вы должны достичь, чтобы продвинуться вперед, откроет перед вами общую перспективу вашей жизни и укажет направление развития.

О краткосрочных целях мы подробно поговорим, когда перейдем к Навыку 3 А на этом этапе важно определить ваши роли и долгосрочные цели и их соотношение с вашими Положениями Личной Миссии. Эти роли и цели послужат основой для эффективной выработки и реализации краткосрочных целей, когда мы будем овладевать Навыком 3: навыком ежедневного управления жизнью и временем.

МИССИЯ СЕМЬИ

Поскольку Навык 2 основан на принципах, он имеет широкое применение. Не только отдельные люди, но и семьи, коллективы и разного рода организации становятся значительно более эффективными, если они "начинают, представляя конечную цель".

Многими семьями управляют не четкие принципы, в кризисы, настроения, быстрые решения и стремление к сиюминутному удовлетворению потребностей. Едва возникает стресс или напряженность, как тут же проявляются симптомы: люди становятся циничными, придирчивыми или молчаливыми или срываются на крик и слишком остро на все реагируют. Дети, наблюдающие такие отношения, постепенно приходят к выводу, что единственный способ решения проблем – это правило "сражайся или сдавайся". Стержень всякой семьи – это то, что не меняется, к чему всегда можно обратиться: общее видение и общие ценности. Разрабатывая Миссию семьи, вы формулируете ее фундаментальные основы.

Эта Миссия становится конституцией семьи, нормой, критерием для вынесения суждений и принятия решений. Миссия не только задает направление развития, но и способствует долгой жизни семьи и ее единению. Когда индивидуальные ценности находятся в гармонии с ценностями семьи, ее члены совместно работают над реализацией общих целей, которые ими глубоко разделяются.

И снова – процесс так же важен, как и результат. Сам процесс формулирования и написания Положений Миссии Семьи становится наиважнейшим средством совершенствования семьи. Совместная работа над Миссией способствует развитию РС – ресурсов и средств, необходимых для ее реализации.

Когда каждый член семьи участвует в общем деле, когда сообща намечаются варианты, дается обратная связь, редактируется текст, используются формулировки разных членов семьи, тогда все в семье общаются, взаимодействуют и обсуждают проблемы, имеющие для всех огромное значение. Самые лучшие семейные Миссии рождаются в результате совместной работы всех членов семьи в атмосфере взаимоуважения, когда высказываются различные точки зрения и в итоге создается нечто гораздо более значительное, чем каждый мог бы создать в одиночку.

Периодический пересмотр текста с целью расширить перспективу, по-новому расставить акценты или изменить направленность, отказаться или придать новый смысл пунктам, имеющим временную зависимость, способен сплотить семью вокруг общих ценностей и целей.

Положения Миссии формируют образ мышления, становятся основой для управления семьей. Когда возникают проблемы и кризисные ситуации, семейная конституция напоминает членам семьи, что для них является самым главным, и указывает направление для разрешения проблем и принятия решений на основе верных принципов.

В нашем доме Положения Миссии семьи вывешены на стене в столовой – так, чтобы мы могли каждый день иметь их перед глазами и сверять с ними свои действия. Когда мы читаем строки своей семейной Миссии о проявлении любви друг к другу, о поддержании порядка, о независимости, связанной с ответственностью, о сотрудничестве, взаимопомощи, удовлетворении потребностей, о развитии талантов, о проявлении интереса к способностям друг друга и о служении другим, – это дает нам некий критерий, по которому мы оцениваем, насколько наши дела соответствуют тому, что мы считаем самым важным для нашей семьи

Планируя что-то на будущее, мы задаем себе вопрос: "Какие цели мы должны перед собой поставить, руководствуясь данными принципами? Что нужно сделать для достижения этих целей и реализации этих ценностей?"

Периодически мы пересматриваем текст, а дважды в год – в сентябре и в июне, в начале и в конце школьных занятий – мы пересматриваем свои цели и действия, чтобы точнее учесть ситуацию на данный момент, улучшить ее и усилить наши позиции. Эта работа обновляет нас самих, усиливает нашу приверженность тому, во что мы верим и на чем стоим.

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Наличие Миссии жизненно необходимо также и для организаций, стремящихся к успеху. Одно из важнейших направлений моей работы с организациями – содействие в разработке эффективной Миссии. А чтобы быть эффективной, такая Миссия должна непременно исходить из недр самой организации. К ней должен быть причастен в той или иной форме каждый сотрудник организации, не только стратеги из высшего управленческого звена, – именно каждый. Повторимся сам процесс вовлечения так же важен, как и результат – написанная Миссия, поскольку это вовлечение является ключом к ее реализации.

Всякий раз, когда мне приходилось бывать на фирме IBM, мне необыкновенно интересно было наблюдать за процессом обучения. Снова и снова я наблюдал, как руководители организации приходили на занятия в группы и рассказывали, что IBM держится на "трех китах": достоинстве личности, высочайшем качестве и отличном сервисе.

Эти три понятия выражают систему ценностей IBM – та, во что они верят. Может измениться что угодно, но эти три фактора останутся неизменными Происходит своеобразная химическая реакция, в ходе которой эта вера распространяется по всей организации и впитывается во все ее поры, создавая надежную основу для разделяемых всеми ценностей и ощущения личной безопасности у каждого работающего на фирме.

Однажды я проводил обучение группы сотрудников IBM в Нью-Йорке Группа была небольшая, человек двадцать, и вот один из них заболел Он позвонил жене в Калифорнию, и та очень встревожилась, так как его заболевание требовало специального лечения. Сотрудники IBM, ответственные за организацию этого обучения, устроили заболевшего в прекрасную больницу, где имелись специалисты нужного профиля. Но при этом они чувствовали, в каком беспокойстве пребывает его жена и как она хочет, чтобы муж оказался дома, где им сможет заняться его личный врач.

Тогда они решили отправить больного домой. Понимая, сколько времени может занять дорога до аэропорта и ожидание регулярного рейса, они вызвали вертолет, чтобы доставить его в аэропорт, и там наняли специальный самолет до Калифорнии.

Не знаю, во сколько им это все обошлось; думаю, во много тысяч долларов. Однако IBM верит в достоинство и ценность личности. Это является одним из устоев компании. Для остальных участников тренинга этот случай был лишь подтверждением системы ценностей фирмы и удивления не вызвал. На меня же это произвело огромное впечатление.

В другой раз мне пришлось обучать 175 менеджеров торговых центров. Проходило все в одном из отелей. Я был потрясен уровнем сервиса, который там предлагался. Это не было показухой. Это проявлялось на всех уровнях – совершенно естественно и при отсутствии всякого надзора

Приехав довольно поздно, я зарегистрировался и спросил, можно ли сейчас обратиться в службу сервиса, чтобы заказать ужин в номер Служащий за конторкой сказал:

– Вообще-то уже нет, мистер Кови, но, если вас это устроит, я могу сходить на кухню и принести бутерброды или салат, или что-то еще.

Его отношение свидетельствовало, что он искренне заботится о моем комфорте и благополучии.

– Не хотите ли взглянуть на зал, где будут проходить занятия? – продолжал он. – Есть ли у вас все, что вам нужно? Чем я еще мог бы вам помочь? Я здесь для того, чтобы служить вам.

Его никто не контролировал. Этот человек был абсолютно искренен.

На следующий день в разгаре занятий я обнаружил, что у меня недостает необходимых мне цветных фломастеров.

Поэтому во время короткого перерыва я вышел в холл, где наткнулся на посыльного, спешащего в другой конференц-зал

– У меня возникла проблема, – сказал я. – Я провожу здесь занятие с группой менеджеров, и сейчас у нас короткий перерыв. Мне нужно несколько цветных фломастеров.

Он развернулся на ходу и весь обратился во внимание. Потом, бросив взгляд на мою табличку с именем, он сказал:

– Мистер Кови, я решу вашу проблему!

Он не сказал: "Я не знаю, где это можно достать", или: "Пойдите спросите у администратора". Он просто занялся моей проблемой, дав мне почувствовать, что это для него большая честь.

Несколько позже, когда я находился в боковом вестибюле и разглядывал выставленные там предметы искусства, кто-то из служащих отеля подошел и сказал:

– Мистер Кови, не хотите ли взглянуть на каталог, где описаны все произведения искусства, имеющиеся у нас в гостинице?

Какая предупредительность! Какое внимание к клиенту!

В другой раз я наблюдал, как один из служащих, стоя на высокой стремянке в вестибюле, протирал окна. Вдруг с высоты своего положения он заметил, как женщина, гулявшая в садике с палочкой, слегка пошатнулась. При этом она не упала, и вокруг нее были люди. Но служащий спустился с лестницы, вышел, помог женщине пройти в вестибюль и убедился, что о ней позаботились. Только после этого он отправился домывать стекла.

Мне захотелось выяснить, каким образом этой организации удалось создать культуру, воплощающую идею служения клиенту. Я расспрашивал горничных, официанток, посыльных этого отеля и открыл для себя, что такое отношение вошло в сознание, в сердца, в плоть и кровь каждого сотрудника.

Через заднюю дверь я прошел на кухню и там увидел главный постулат: "Индивидуальный подход к каждому". Наконец я пришел к управляющему и сказал:

— Я занимаюсь тем, что помогаю различным организа циям создавать сильную сплоченную команду, развивать особую культуру команды. И я потрясен тем, что увидел у вас.

— Хотите узнать истинную причину? – спросил он. И достал текст Миссии, принятой в этой сети отелей. Ознако мившись с текстом, я признал:

– Да, впечатляющий документ! Но мне известно множество других компаний, имеющих прекрасные Миссии.

– Хотите взглянуть на Миссию этой гостиницы? – спросил директор.

– Вы хотите сказать, что разработали отдельную Миссию для вашей гостиницы?

— Именно.

— И она отличается от текста, относящегося ко всей гостиничной сети?

— Да. Она соответствует общему духу, но приспособлена к нашей конкретной ситуации, к нашим обстоятельствам, к сегодняшнему моменту.

И директор передал мне другой документ.

– Кто же составлял текст этой Миссии? – спросил я.

— Все – отвечал он.

— Как все? В самом деле все? – Ну да!

— И горничные?

— Да.

— И официантки?

— Да.

— И регистраторы?

– Разумеется. Хотите взглянуть на Миссию, составлен ную теми людьми, которые встречали вас вчера вечером?

И он показал мне текст Миссии, который был написан именно теми людьми и который был взаимоувязан со всеми другими Миссиями. Каждый служащий, независимо от уровня, был вовлечен в эту работу.

Миссия этого отеля была ступицей огромного колеса. От нее родились продуманные, более конкретные Миссии различных групп гостиничных служащих. Ее Положения использовали в качестве критерия для принятия любого решения. Она проясняла позиции этих людей – то, как они относились к клиенту и друг к другу, Она влияла на стиль работы руководителей среднего и высшего уровней. Она влияла на систему оплаты труда. Она определяла то, каких именно людей стоит нанимать на данную работу, как именно надо их обучать и развивать. По существу, каждый аспект этой организации был следствием, функцией ее центра – ее Миссии.

Потом я оказался в другой гостинице той же сети, и первое, что я сделал, зарегистрировавшись, – я справился, есть ли у них разработанная Миссия, и они тут же дали

мне ее текст. В этой гостинице я еще глубже уяснил смысл девиза "Индивидуальный подход к каждому".

За время трехдневного пребывания в гостинице я присматривался к каждой ситуации, где мог проявиться уровень обслуживания. И неизменно убеждался, что сервис был безупречным. И при этом всегда ощущался индивидуальный подход. Скажем, когда я спросил у служащего бассейна, где фонтанчик для питья, он немедленно провел меня к нему. Но больше всего меня поразил случай, когда один служащий по собственной инициативе сообщил боссу о своей оплошности. Мы заказали ужин в номер, и нам назвали время, когда нас обслужат. Не дойдя до нашего номера, служащий расплескал горячий шоколад, и ему понадобилось несколько минут, чтобы вернуться на кухню, поменять салфетку на подносе и налить новую чашку. Словом, явился он в наш номер, опоздав минут на пятнадцать, что, по сути дела, не имело для нас особого значения.

Тем не менее на следующее утро менеджер этой службы позвонил нам и извинился, а также предложил нам на выбор завтрак в номере или в буфете за счет гостиницы, чтобы хоть чем-нибудь компенсировать причиненное нам накануне неудобство.

Как много это говорит о культуре в организации, если служащий сообщает о своей никому не известной ошибке начальству, с тем чтобы клиент или гость почувствовали большую заботу о себе!

Как я говорил директору той первой гостиницы, я знаю множество компаний, имеющих замечательные Миссии. Однако существует ощутимое, принципиальное отличие в эффективности между документом, созданным каждым служащим данной организации, и документом, написанным несколькими высшими руководителями за перегородкой из красного дерева.

Фундаментальная проблема, с которой сталкиваются как организации, так и семьи, заключается в отсутствии приверженности людей тем решениям, которые претендуют на то, чтобы определять их жизнь, но приняты без их участия. Они просто не приемлют таких решений.

Много раз, работая с организациями, я встречал людей, чьи цели в корне отличались от целей их предприятия. Как правило, я обнаруживал, что принципы стимулирования в таких организациях никаким образом не были связаны с принятой системой ценностей.

Когда я приступаю к работе с сотрудниками компании, у которой уже есть готовая Миссия, я спрашиваю их:

– Скольким из вас известно о существовании Миссии вашей организации? Кто из вас знаком с ее содержанием? Кто из вас был вовлечен в ее разработку? Кто из вас действительно проникся ею и использует как основу для принятия решений?

Без вовлечения нет приверженности. Выделите эту фразу, поставьте звездочку, обведите ее, подчеркните. Без вовлечения нет *приверженности.*

Поначалу – когда человек является новичком в организации или когда ребенок слишком мал – вы, конечно, можете наметить ему цель, и он примет ее, особенно если у вас хорошие отношения, четкая ориентация и вы его хорошо обучили.

Но когда люди становятся более зрелыми и их жизнь обретает самостоятельный смысл, они хотят быть вовлеченными, хотят участвовать в постановке целей и принятии решений. И если их не вовлекают, они просто не принимают чужие цели и решения. Тогда у вас возникает серьезная проблема мотивации, которую невозможно разрешить на том же уровне мышления, которым эта проблема была создана.

Вот почему разработка Миссии организации требует времени, терпения, вовлечения, умения и эмпатии. Повторим снова: эта работа не относится к быстрым решениям, это не

"социальный аспирин". Необходимы время и искренность, следование верным принципам, а также мужество и последовательность, чтобы привести существующие системы, структуру и стиль управления в соответствие с разделяемыми всеми ценностями и видением. Но это обязательно получится, поскольку в основе – верные принципы.

Миссия организации, если она действительно отражает разделяемые каждым членом организации видение и ценности, рождает великое единение и необычайное чувство приверженности. Она создает в умах и душах людей такую основу, такой комплекс критериев или ориентиров, опираясь на которые, они будут управлять самими собой. Они не нуждаются в том, чтобы кто-то другой направлял, контролировал, отчитывал их или помещал на доску почета. Они проникаются теми неизменными ценностями, которые составляют суть, ядро организации.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ:

1. Выделите время, чтобы записать впечатления от воображаемых похорон, о которых мы говорили в самом начале этой главы. Возможно, приведенная ниже таблица поможет вам организовать свои мысли

Сфера деятельности	Персонаж	Вклады	Достижения
Семья			
Друзья			
Работа			
Церковь/общественная организация и т.п.			

2. Уделите несколько минут и запишите свои роли, какими они вам сейчас представляются Удовлетворены ли вы подобным отражением своей жизни?

3. Запланируйте время, чтобы полностью оторваться от всяких дел и начать работу над составлением своих Положений Личной Миссии

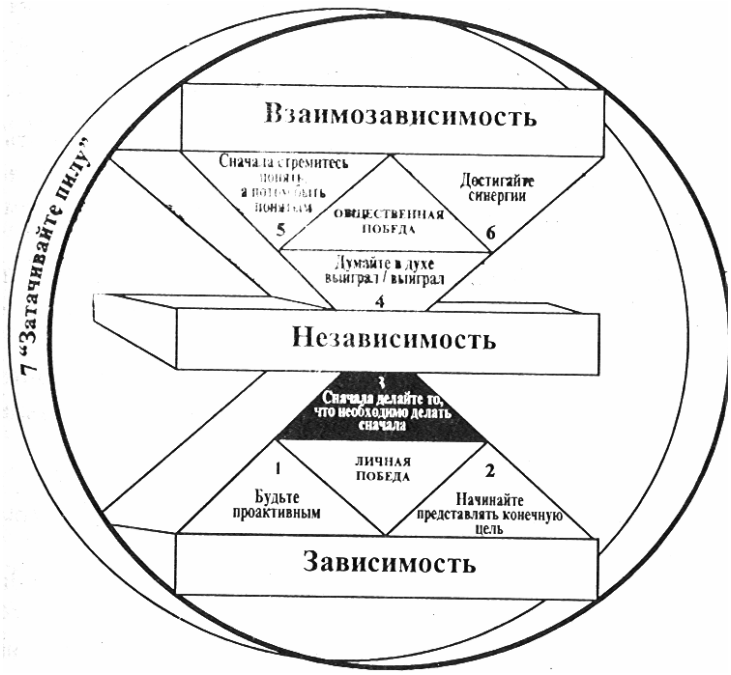
4. Просмотрите таблицу в Приложении "А", где перечис лены разные центры, и обведите кружком те из них, Которые характерны для вас Оказывают ли они влияние на вашу модель поведения и жизни? Устраивает ли вас такое положение вещей?

5. Начните делать выписки, подбирать цитаты и идеи, которые могут вам пригодиться в качестве вспомогатель ных материалов при написании вами вашей Личной Миссии

6. Подумайте о ваших ближайших серьезных делах и примените к ним принцип мысленного творения Запи шите результаты, которые вам хотелось бы получить, а также шаги, которые к ним приведут

7. Поделитесь принципами Навыка 2 с членами вашей семьи или с сослуживцами и предложите им сообща включиться в процесс разработки Миссии семьи или коллектива

НАВЫК 3
СНАЧАЛА ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО НЕОБХОДИМО ДЕЛАТЬ СНАЧАЛА



ПРИНЦИПЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ТО, ЧТО ЗНАЧИТ БОЛЬШЕ, НИКОГДА НЕ ДОЛЖНО ПОДЧИНЯТЬСЯ ТОМУ, ЧТО ЗНАЧИТ МЕНЬШЕ.

ГЁТЕ

Прошу вас уделить время и записать краткие ответы на два предлагаемых ниже вопроса. Ваши ответы понадобятся вам для работы с Навыком 3.

Вопрос 1: Назовите что-то одно, что вы могли бы сделать (а в настоящее время не делаете) и что, если это делать регулярно, привело бы к огромным позитивным переменам в вашей личной жизни.

Вопрос 2: Назовите что-то одно, что могло бы принести аналогичный результат в сфере вашего бизнеса или в профессиональной жизни.

Мы вернемся к этим вопросам позже. А сейчас давайте посмотрим, какое место Навык 3 занимает в системе остальных навыков.

Навык 3 является личным достижением, плодом практической реализации Навыков 1 и 2.

Навык 1 гласит: "Вы – творец. Вы за все в ответе". Он основан на четырех уникальных свойствах человека – *воображении, совести, независимой воле* и, особенно, на *самосознании*. Он дает нам возможность заявлять: "Программа, которую я с детства получал с помощью своего социального зеркала, никуда не годится. Мне не нравится этот неэффективный сценарий. Я способен измениться".

Навык 2 представляет собой первое – или мысленное – творение. Он основан на *воображении* – способности предвидеть, представлять возможное, создавать в уме то, что в данный момент невозможно увидеть глазами, а также на *совести* – способности определить свою индивидуальность и те личные, моральные и этические нормы, опираясь на которые,

мы сможем достичь наиболее полной самореализации. Этот навык обеспечивает надежный контакт с нашими основными парадигмами и ценностями и видение того, кем мы можем стать.

Навык 3 в таком случае является вторым, физическим творением. Это реализация, осуществление, естественное следствие Навыков 1 и 2. Это тренировка *независимой воли* с целью стать человеком, в основе характера которого лежат принципы. Это постоянное, день за днем, минута за минутой, воплощение этого намерения.

Навыки 1 и 2 являются совершенно необходимым предварительным условием развития Навыка 3 Вы не можете стать ориентированным на принципы, прежде не поняв и не развив своей личной проактивности. Вы не можете стать ориентированным на принципы, прежде не определив свои парадигмы и не поняв, как их можно сдвигать и выстраивать в соответствии с принципами Вы не можете стать ориентированным на принципы, не представляя себе и не концентрируясь на том уникальном вкладе в жизнь, который только вам суждено внести.

Но при наличии таких основ вы *можете* стать ориентированным на принципы, минута за минутой, день за днем живя в соответствии с Навыком *3,* – практикуя эффективное самоуправление.

Помните, что управление явным образом отличается от лидерства. Лидерство – это прежде всего энергичная деятельность правого полушария мозга. Оно сродни искусству и основано на философии Когда вы имеете дело с персональным лидерством, вы должны задавать себе основные, главные вопросы бытия

Но когда вы уже разобрались с этими вопросами и ответили на них, тогда вы должны эффективно управлять самими собой, чтобы построить свою жизнь в соответствии с вашими ответами. Способность хорошо управлять бессмысленна, если вы попали "не в те джунгли". Но если вы "в тех джунглях", тогда другое дело. По сути говоря, способность хорошо управлять определяет качество и даже само существование второго творения. Управление – это расчленение, анализ, определение последовательности действий, конкретная реализация. Это – привязанный ко времени аспект эффективного самоуправления, относящийся к левому полушарию мозга. Мой собственный девиз персональной эффективности таков: *"Управляй слева, лидируй справа".*

СИЛА НЕЗАВИСИМОЙ ВОЛИ

В добавление к самосознанию, воображению и совести именно четвертый дар человека – *независимая воля* – делает эффективное самоуправление возможным. Это способность принимать решения, делать выбор и действовать в соответствии с этими решениями и выбором. Это способность действовать самому, а не подпадать под чье-то воздействие, способность проактивно выполнять программу, разработанную благодаря остальным трем ценным свойствам человека.

Человеческая воля явление поразительное. Сколько раз она торжествовала победу в исключительно тяжелых ситуациях! Множество Элен Келлер[21], живущих на земле, являют собой яркое подтверждение ценности независимой воли и силы, заключенной в ней.

достигших успеха. Он обнаружил, что этим общим не может быть названа работа в поте лица или удачливость, или особая проницательность в отношениях с другими, хотя все это и очень важно. Но есть один фактор, который как бы затмевает все остальные, и он является сутью Навыка 3: сначала делайте то, что необходимо делать сначала.

"Удачливые люди имеют навык делать то, что неудачники делать не любят, – отмечает Грей. – Удачливым людям тоже совсем не обязательно нравится делать это, но они

[21] Келлер, Элен – американская писательница и ученый, слепая и глухая от рождения, о ней была написана У.Гибсоном известная во всем мире пьеса "Сотворившая чудо".

подчиняют свои чувства силе своей цели".

Такое подчинение нуждается в цели, миссии, в четком определении направления и системы ценностей, свойственных Навыку 2, Такое подчинение требует, чтобы внутри горело яркое "да!", которое дает возможность сказать "нет!" всему прочему. Кроме того, это подчинение требует независимой воли – силы делать то, что вы делать не хотите, требует, чтобы вы были зависимы от своих ценностей, а не от мимолетных импульсов и желаний. Это – сила действовать в гармонии с вашим проактивным первым творением.

ЧЕТЫРЕ ПОКОЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

В Навыке 3 мы имеем дело с вопросами, связанными с управлением жизнью и временем. Изучая на протяжении многих лет эту удивительную область, лично я склонен считать, что лучшая идея в сфере управления временем может быть передана одной фразой: *"Организация и действия на основе приоритетов"*. Эта фраза отражает эволюцию трех поколений теории управления временем. Эффективной реализации идеи, заложенной в этой фразе, посвящено множество разнообразных подходов и средств,

Персональное управление развивалось по образцу, типичному для множества других сфер человеческой деятельности. Эволюционные толчки в этом развитии, или "волны", как их называет Элвин Тоффлер, последовательно сменяют друг друга, каждый раз добавляя что-то новое, жизненно важное. Например, в области развития общества на смену аграрной революции пришла революция индустриальная, за которой последовала революция информационная. Каждая последующая волна приносила резкий скачок в развитии общества и личности.

То же происходит и с управлением временем. Каждое его поколение создается на основе предшествующего, и каждое продвигает нас ко все большей возможности управлять своей жизнью. Первая волна или первое поколение управления временем может быть охарактеризовано записками и памятками, попыткой как-то упорядочить и систематизировать все, что требует от нас затрат времени и сил.

Второе поколение можно охарактеризовать появлением календарей и деловых дневников. Это отражало попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее.

Третье поколение отражает современный этап управления временем, К наследию предыдущих поколений добавляется? важная идея расстановки приоритетов, прояснения ценностей и сравнения на этой основе относительной значимости различных дел. Кроме того, третье поколение сосредоточивается на постановке конкретных целей – долгосрочных, промежуточных и краткосрочных, на достижение которых, в гармонии с ценностями, должны быть направлены время и энергия. И еще прибавляется понятие ежедневного планирования – составления конкретного плана достижения данных целей или выполнения действий, которые, как ожидается, должны принести наибольший успех.

При всем значительном вкладе этого третьего поколения, люди начали осознавать, что планирование и управление временем, нацеленные на "производительность", часто являются контр-производительными. Нацеленность на производительность порождает ожидания, которые приходят в столкновение с возможностью развивать плодотворные отношения, удовлетворять человеческие потребности и наслаждаться спонтанными радостями повседневной жизни.

В результате многие люди отворачиваются от методов управления временем, которые слишком ограничивают их жизнь, встраивая их в жесткую схему. И, стремясь сохранить человеческие взаимоотношения, непосредственность и вкус к жизни, они "вместе с водой выплескивают из ванночки младенца" и возвращаются к методам управления временем первого и второго поколения.

Однако сегодня уже возникает четвертое, совсем иное поколение. Теперь стало понятным, что "управление временем" на самом деле термин неверный, поскольку задача заключается не в том, чтобы управлять временем, а в том, чтобы управлять самими собой. Удовлетворенность – это функция не только достижения результата, но и ожидания. А ожидания (так же, как и удовлетворенность) находятся в нашем Круге Влияния.

Вместо того, чтобы сосредоточиваться на *действиях* и *времени,* четвертое поколение фокусирует наши ожидания на сохранении и развитии *отношении* и на достижении *результатов.* Другими словами, ожидания концентрируются на поддержании Р/РС-баланса.

КВАДРАТ II

Суть четвертого поколения управления временем можно уяснить по матрице, изображенной на следующей странице, Исходная идея ее заключается в том, что мы расходуем время одним из четырех способов.

Как видно из матрицы, виды деятельности определяются двумя факторами: *срочным* и *важным*. *Срочное* – то, что требует немедленного внимания. Это то, что можно обозначить словом "Сейчас!". Срочное воздействует на нас, Звонящий телефон – это срочное. Для большинства из нас недопустима даже мысль о том, чтобы не брать трубку, когда звонит телефон.

Вы можете потратить много часов, готовя материалы и все остальное для того, чтобы встретиться с вашим партнером и обсудить какую-то проблему, но если в тот момент, когда вы находитесь в его кабинете, раздастся телефонный звонок, то этот звонок, перевесив ваш личный визит, заберет на себя все внимание.

Если вы звоните кому-либо, то вам вряд ли скажут: "Пожалуйста, не вешайте трубку, я подойду через 15 минут". Но если вы сидите в его кабинете, тот же самый человек вполне может заставить вас столько же времени дожидаться окончания своего телефонного разговора.

Матрица управления временем

	Срочные	**Не Срочные**
Важные	I **Дела:** Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с "горящим" сроком исполнения	II **Дела:** Профилактические действия, поддержание РС Создание связей Поиск новых возможностей Планирование Восстановление сил
Не важные	III **Дела:** Отвлечения, некоторые телефонные звонки Какая-то корреспонденция, какие-то сообщения Некоторые заседания Предстоящие неотложные дела Распространенные виды деятельности	IV **Дела:** Мелочи, отнимающие время Корреспонденция Звонки Пустая потеря времени Праздное времяпрепровождение

Срочные дела обычно видимы. Они давят на нас, требуют действий. Нередко они носят общераспространенный характер. Часто они общеизвестны. Часто они приятны, несложны, делать их одно удовольствие. И очень часто они оказываются не важными!

Важное, с другой стороны, имеет отношение к результатам. Важным является то, что вносит вклад в вашу миссию, ваши ценности и в ваши наиважнейшие цели.

Мы реагируем на срочное, мы по отношению к нему реактивны. Важные и не срочные

дела требуют от нас большей инициативы, большей проактивности. Мы должны проявлять активность, чтобы не упустить возможность и получить какой-то результат. Если мы не практикуем Навык 2-й у нас нет четкого представления о том, что важно, о тех результатах, которые мы хотим достичь в жизни, то мы легко переходим к реагированию на срочное.

Взгляните на квадраты матрицы управления временем. Квадрат I одновременно срочный и важный. Он связан с тем, что приносит значительные результаты и требует немедленного внимания. Наши дела из Квадрата I связаны с тем, что мы обычно называем "кризисами", или "проблемами", У каждого из нас в жизни есть какое-то количество дел, относящихся к Квадрату I. Однако многие люди оказываются полностью им поглощенными. Это кризис-менеджеры, это люди сосредоточенные на проблемах и проблемами мыслящие, это производители, руководимые конечными сроками выполнения.

Когда вы сосредоточиваетесь на Квадрате I, он становится все больше и больше, до тех пор пока не накроет вас целиком, как огромная волна. Огромная проблема накатывает, обрушивается на вас и сбивает с ног. Вы боретесь с этой волной и, едва справившись, попадаете под очередную, которая сбивает вас с ног и распластывает на песке.

Некоторые люди изо дня в день оказываются буквально бомбардируемыми проблемами. Единственное облегчение видят они в бегстве к не важным и не срочным делам Квадрата IV. Поэтому, если посмотреть на их матрицу, девяносто процентов их времени приходится на Квадрат I, а большая часть оставшихся десяти процентов – на Квадрат IV. Лишь незначительное внимание уделяется Квадратам II и III. Вот так живут люди, чьей жизнью управляют кризисные ситуации.

	Срочные	
Важные	I **РЕЗУЛЬТАТЫ:** Стресс Самосожжение Управление в условиях кризиса Постоянный пожар и "вечный бой"	II
	III	IV

Есть другие люди, которые значительную часть времени тратят на срочный, но не важный Квадрат III, думая, что пребывают в Квадрате I. Большую часть своего времени они тратят, реагируя на срочное, считая, что это также и важное: Но в действительности срочность этих дел часто основана на приоритетах и ожиданиях других людей.

	Срочные	
	I	II
Не важные	III **РЕЗУЛЬТАТЫ:** Концентрация на краткосрочном Управление в условиях кризиса Репутация хамелеона Представление о бессмысленности целей и планов Ощущение себя жертвой, не владеющей собой Слабые или разорванные отношения	IV

Образ жизни тех, кто тратит время почти исключительно в Квадратах III и IV, можно назвать безответственным.

	Срочные	
	I	II

Не важные	III	IV **РЕЗУЛЬТАТЫ:** Полная безответственность Увольнение с работы Зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций

Люди эффективные держатся в стороне от Квадратов III и IV, поскольку – срочные они или нет – они не важные. Кроме того, эффективные люди уменьшают размер Квадрата I, проводя больше времени в Квадрате II.

Квадрат II – это сердце эффективного персонального управления Он связан с тем, что не является срочным, но является важным. Он включает в себя такую деятельность, как строительство отношений, написание личной миссии, долгосрочное планирование, упражнения, профилактика, подготовка – все те дела, которые мы считаем нужными, но за которые редко заставляем себя взяться, так как они не срочные.

	Срочные	
Важ ные	I	II **РЕЗУЛЬТАТЫ:** Видение, перспектива Баланс Дисциплинированность Контроль Малое количество кризисных ситуации
	III	IV

Перефразируя Питера Дракера, эффективный человек мыслит не проблемами, он мыслит возможностями. Эффективные люди питают возможности и морят голодом проблемы. Они мыслят упреждающе. У них тоже случаются настоящие кризисы и чрезвычайные ситуации из Квадрата I, требующие немедленного внимания, но количество их сравнительно невелико. Такие люди поддерживают Р/РС-баланс, сосредоточиваясь на важных и не срочных делах из Квадрата II, на делах высокого порядка, создающих новые возможности.

Имея в виду матрицу управления временем, вернитесь сейчас к вашим ответам на вопросы в начале этой главы. В какой из квадратов вписываются названные вами дела? Являются ли они важными? Являются ли они срочными?

Я думаю, что они, скорее всего, подходят к Квадрату II. Очевидно, что дела эти важные, очень важные, но не срочные. И поскольку они не являются срочными, вы их и не делаете.

Еще раз вглядитесь в суть этих вопросов: назовите что-то одно, что вы могли бы сделать в вашей личной и в профессиональной жизни и что, если это делать регулярно, *привело бы к огромным позитивным переменам.* Именно деятельность из Квадрата II способна оказывать такое влияние. Когда мы делаем такие дела, наша эффективность совершает огромный скачок.

Подобный вопрос я задал группе менеджеров торгового центра: "Если бы вам надо было совершить в своей профессиональной деятельности нечто такое, что непременно бы оказало колоссальное позитивное воздействие на ее результаты, что бы именно вы сделали?" Ответ был единодушен: наладили бы плодотворные личные отношения взаимопомощи с арендаторами – владельцами магазинов, входящих в торговый центр. Это деятельность из Квадрата II.

Мы проанализировали, сколько времени администрация тратит на такую деятельность. Оказалось, что менее 5 процентов. У них были веские причины – проблемы, возникающие одна за другой. Они должны были составлять отчеты, посещать заседания, отвечать на

письма, звонить по телефону, постоянно отвлекаться от дел. Все, что составляет содержание "срочных" Квадратов.

Менеджеры торгового центра уделяли очень мало времени владельцам магазинов. Да и то время, которое уделялось, было наполнено отрицательной энергией. Единственным поводом для посещений владельцев магазинов было исполнение условий контракта – сбор денег или обсуждение рекламы и других видов деятельности, не отвечающих правилам торгового центра, или что-то еще в том же роде. Владельцы магазинов сражались за то, чтобы выжить – о процветании не было и речи. У них были проблемы с наймом работников, с затратами, со складскими запасами и еще множество всяких других. Большинство из них никогда не обучалось менеджменту. Некоторые из них добились какого-то успеха в торговле, но все же нуждались в помощи. Арендаторы даже видеть не хотели руководителей торгового центра, которые были для них лишь еще одной дополнительной головной болью.

И вот управляющие торговым центром решили быть проактивными. Они определили свои цели, свои ценности и приоритеты. В соответствии с этими приоритетами они решили примерно треть своего времени уделять налаживанию отношений с арендаторами.

За полтора года работы с этой организацией я стал свидетелем роста ее оборота примерно на 20 процентов, что более чем вчетверо превосходило прежние темпы развития. Кроме того, управляющие пересмотрели свою роль по отношению к арендаторам. Они стали их слушать, обучать и консультировать. Взаимное общение между ними наполнилось положительной энергией.

Эффект был поразительный и впечатляющий. Благодаря концентрации усилий на отношениях и результатах (а не времени и методах) экономические показатели улучшились, арендаторы были воодушевлены результатами, порожденными новыми идеями и знаниями, а управляющие торговым центром, сделавшиеся более эффективными и удовлетворенными, расширили свой список потенциальных арендаторов и, в связи с ростом продаж арендуемых магазинов, увеличили свои доходы. Менеджеры торгового центра расстались с ролью полиции или сторонних наблюдателей. Они стали помощниками, превратились в "решателей" проблем.

Кто бы вы ни были – студент университета, рабочий-сборщик, домохозяйка, модельер или президент компании, – я уверен, если вы спросите себя, какие дела относятся к Квадрату II, и станете развивать проактивность, выполняя их, то придете к тем же результатам. Ваша эффективность поразительно вырастет. Количество кризисов и проблем сократится до управляемых пропорций, поскольку вы станете планировать будущее, работать над основами, предпринимать шаги, предотвращающие развитие кризисных ситуаций. На жаргоне управления временем это называется Принципом Парето: 80 процентов результатов проистекает из 20 процентов усилий.

ЧЕГО НАМ СТОИТ СКАЗАТЬ "НЕТ"

Для начала единственным ресурсом, из которого можно перенести время в Квадрат II, являются Квадраты III и IV. Вы не можете игнорировать срочные и важные дела Квадрата I, хотя он и будет сокращаться в размерах, поскольку вы будете больше времени уделять предупредительным и подготовительным действиям Квадрата II. И все же на начальном этапе время для Квадрата II обеспечивается за счет Квадратов III и IV.

Для работы над Квадратом II вы должны быть проактивным, так как на вас оказывают действие Квадраты I и III. Чтобы сказать "да" важным приоритетам Квадрата II, нужно научиться говорить "нет" другим, порой даже срочным, делам.

Некоторое время назад моей жене предложили стать председателем одного общественного комитета. В тот момент она была занята большим количеством очень важных дел и, честно говоря, это предложение было ей не ко времени. Но отказаться было неудобно,

и в результате она приняла предложение.

Потом жена позвонила одной из своих близких подруг, чтобы попросить ее принять участие в работе своего комитета. Подруга терпеливо выслушала ее речь, после чего сказала:

– Сандра, похоже, это действительно замечательное и стоящее дело. Я очень признательна тебе за твое приглаше ние. Это для меня большая честь. По целому ряду причин я не смогу в атом поучаствовать, но мне хочется, чтобы ты знала, насколько я благодарна тебе за твое предложение.

Сандра была готова к чему угодно, кроме такого изящного "нет". Она повернулась ко мне и со вздохом произнесла:

– Как бы я хотела, чтобы эти слова были произнесены мной.

Я вовсе не хочу сказать, что вам не следует участвовать в осуществлении больших общественных проектов. Это очень важное дело. Но вам нужно решить, каковы ваши высшие приоритеты, и иметь мужество, чтобы учтиво, с улыбкой и не оправдываясь, сказать "нет" всему остальному. Сделать это можно, если внутри вас пламенеет большое "да". Врагом "самого лучшего" часто бывает "хорошее". Помните о том, что вы все время чему-то говорите "нет". И если это "нет" относится не к делам, имеющим вид срочных, то, скорее всего, к делам более фундаментальным и в высшей степени важным. Даже если это срочное дело хорошее, оно, если вы поддадитесь, способно помешать вам сделать лучшее, не позволить вам внести свой неповторимый вклад в жизнь.

Когда я работал директором по связям одного крупного университета, я взял на работу проактивного, творческого, очень талантливого писателя. Как-то раз, когда он проработал в университете уже несколько месяцев, я зашел к нему в кабинет с просьбой сделать несколько срочных дел, которые не давали мне покоя.

– Стивен, – сказал он, – я готов сделать для вас что угодно. Но позвольте я расскажу вам о ситуации, в которой нахожусь.

После чего он подвел меня к своей стенной доске с перечисленными на ней более чем двумя дюжинами проектов, над которыми он работал, с точными критериями и сроками выполнения, четко оговоренными ранее. Этот человек был высоко дисциплинирован, и именно поэтому я и решил в первую очередь обратиться к нему. "Если хочешь, чтобы что-то было сделано, поручи это занятому человеку".

– Вот что, Стивен, – сказал этот сотрудник, – чтобы как следует сделать то, о чем вы просите, потребуется несколько дней. Что из этих проектов вы предложили бы мне отложить или отменить, для выполнения вашей просьбы?

Я не хотел принимать на себя такого рода ответственность. Я не хотел вставлять палки в колеса самому производительному своему сотруднику на том лишь основании, что я оказался в тот момент в ситуации кризисного управления. Дела, которые требовалось выполнить, были срочными, но не важными. Поэтому я ушел и отыскал еще одного кризис-менеджера, которому и поручил это дело.

Мы ежедневно, как правило, по много раз в день говорим чему-то "да" или "нет". Опора на верные принципы и сосредоточенность на своей личной миссии наделяют нас мудростью, помогающей сделать свой выбор эффективным. Работая с различными группами, я говорил слушателям, что суть эффективного управления временем и жизнью заключается в том, чтобы организовать себя и действовать на основе сбалансированных приоритетов. Затем я задавал им вопрос: какой из трех недостатков вы отнесли бы к себе в большей степени – (1) неспособность *определять приоритеты*; (2) неспособность или нежелание *организовывать* себя на основе этих приоритетов; (3) недостаточная *дисциплинированность* для того, чтобы действовать на основе этих приоритетов, чтобы оставаться организованным и сохранять

верность своим приоритетам?

Большинство людей своим основным недостатком считают недисциплинированность. Поразмыслив над этим серьезно, я все же считаю, что это неверно. Основная проблема заключается в том, что их приоритеты недостаточно укоренились в их сердцах и умах. Они не освоили в полной мере Навык 2.

Многие люди, независимо от того, знакомы они с идеей Квадрата II или нет, понимают важность для своей жизни действий, которые к этому квадрату относятся. Они пытаются придать этим действиям высокий приоритет и интегрировать их в свою жизнь исключительно с помощью самодисциплины. Однако без опоры на принципы и без сформулированной личной миссии у них не будет необходимой основы для долгосрочного успеха. Они работают над "листьями"– над установками и поведением, даже не думая о том, чтобы присмотреться к "корням" – базовым парадигмам, откуда их установки и поведение берут начало. Центром Квадрата II является парадигма, основанная на принципах. Если центром вашей жизни является ваш супруг, ваши деньги, ваши друзья, ваши удовольствия или любой другой внешний фактор, то вас постоянно будет тянуть назад к Квадратам I и III, вы будете реагировать на внешние силы составляющие центр вашей жизни. Даже если вы сконцент рированы на самом себе и сами являетесь собственным центром, вы все равно окажетесь в Квадратах I и III в результате своих внутренних импульсов.

Пользуясь афоризмом из области архитектуры, скажем: *форма следует за функцией.* Подобным же образом управление следует за лидерством. Способ, которым вы расходуете свое время, является результатом того, как вы видите свое время и какими в действительности вы видите свои приоритеты. Если ваши приоритеты произрастают из центра, основанного на принципах, и из личной миссии, если они глубоко укоренились в вашем сердце и сознании, то вы будете смотреть на Квадрат II как на совершенно естественное место для приложения вашего времени.

Почти невозможно сказать "нет" "популярным" делам Квадрата III или приятному "побегу" в Квадрат IV, если внутри у вас нет большого пламенеющего "да". Только когда вы будете обладать самосознанием, необходимым для оценки своей старой программы, а также воображением и совестью для создания новой, уникальной, основанной на принципах программы, которой вы можете сказать "да", лишь только тогда вы обретете достаточную силу воли, чтобы с искренней улыбкой сказать "нет" тому, что не важно.

ПЕРЕМЕЩЕНИЕ В КВАДРАТ II

Если мы ясно понимаем, что деятельность Квадрата II является сердцем эффективного персонального управления – как раз тем, что "необходимо делать сначала", то как нам организовать себя и действовать в гармонии с этим пониманием?

Первое поколение управления временем не знакомо с концепцией приоритетности. Оно предлагает записки и списки дел, "подлежащих выполнению", откуда мы можем вычеркивать сделанное, каждый раз испытывая временное чувство удовлетворения. Однако, никакой приоритезации дел, обозначенных в списке, первым поколением не предусматривается. Кроме того, не существует корреляции между тем, что в списке, и нашими основными жизненными ценностями и целями. Мы просто реагируем на все, что проникает в наше сознание и требует какого-то действия.

Многие управляют собой, исходя из этой парадигмы первого поколения. Это – путь наименьшего сопротивления. Никаких неудобств, никаких усилий, одно удовольствие: плыви себе по течению Порядок и правила, привнесенные извне, создают у людей впечатление, будто они не отвечают за результат.

Приверженцы парадигмы первого поколения, по определению, не являются людьми эффективными. Они производят очень мало, и стиль их жизни не способствует развитию их

ресурсов и средств (РС), необходимых для достижения более высоких результатов (Р). Бомбардируемые внешними силами, такие люди часто проявляют себя ненадежными и безответственными. Для них характерны недостаток самоконтроля и слабое чувство собственного достоинства.

Приверженцы второго поколения управления временем отличаются несколько большим самоконтролем. Они составляют планы и графики на будущее и в целом выглядят более ответственными, поскольку им удается делать все своевременно.

Однако дела, которые они намечают, тоже не содержат приоритетов или осознанной связи с глубинными ценностями и целями. Такие люди имеют мало значительных достижений и склонны излишне ориентироваться на графики

Приверженцы третьего поколения делают значительный шаг вперед. Они проясняют свои ценности и устанавливают цели Они планируют каждый свой день и определяют приоритеты.

Как я уже сказал, именно с третьим поколением в наибольшей степени ассоциируется современный подход к управлению временем. Однако и у него есть некоторые существенные недостатки. Во-первых, он сужает видение, так как планирование на каждый день часто упускает важные элементы, которые можно увидеть лишь при более широком взгляде на вещи. Само выражение "планирование на каждый день" подчеркивает концентрацию на срочном – на "сейчас". Хотя третье поколение и обеспечивает с помощью приоритетов упорядоченность действий, оно не задается вопросом, насколько вообще важны и нужны эти действия, – оно не рассматривает действие в контексте принципов, личной миссии, ролей и целей. Предлагаемое третьим поколением каждодневное планирование, основанное на ценностях, на самом деле приоритезирует ежедневные проблемы и кризисы Квадратов I и III.

Кроме того, третье поколение не обеспечивает баланса в управлении ролями. Ему не хватает реалистичности, оно создает тенденцию к перегруженности дня планами, что приводит к разочарованию и периодически возникающему желанию отказаться от намеченного и найти убежище в Квадрате IV. А идея производительности – сама цель управления временем – имеет тенденцию скорее создавать напряжение в отношениях, чем развивать их.

Хотя каждое из трех поколений признавало ценность тех или иных инструментов управления, ни одно из них не создало такого инструмента, который бы побудил человека принять стиль жизни, основанный на принципах и Квадрате II. Записные книжки и списки "дел", относящиеся к первому поколению, дают нам возможность всего лишь зафиксировать свои мысли, чтобы не забыть о них. Календари и деловые еженедельники из второго поколения дают возможность записать наши дела на будущее, чтобы мы смогли оказаться там, где договорено, и в нужное время.

Даже третье поколение с его большим разнообразием средств планирования прежде всего сосредоточено на том, чтобы помочь людям определить приоритеты и спланировать свои дела, относящиеся к Квадратам I и III. Несмотря на то, что многие инструкторы и консультанты признают ценность деятельности, которую мы отнесли к Квадрату II, средства планирования третьего поколения не способствуют тому, чтобы эта деятельность систематически организовывалась в осуществлялась.

Каждое поколение строится на основах, созданных предыдущими поколениями. Точно так же сильные стороны и некоторые инструменты каждого из первых трех поколений управления временем обеспечивают строительный материал для четвертого поколения. Но при этом добавляется потребность в новом измерении, в новой парадигме и способе ее реализации, которые помогут нам продвинуться в Квадрат II, поставить в центр своей жизни принципы и научиться делать то, что действительно является важным.

ИНСТРУМЕНТ КВАДРАТА II

Смысл парадигмы Квадрата II состоит в том, чтобы управлять своей жизнью эффективно – на основе весомых принципов, на основе понимания своей личной миссии, направляя свои усилия не только на срочное, но и на важное, и поддерживая баланс между увеличением результативности и развитием ресурсов и средств.

Очевидно, что это очень амбициозная цель для людей, попавших в ловушку не важных дел Квадратов III и IV. Однако стремление к достижению подобной цели окажет феноменальное воздействие на личную эффективность.

Инструмент Квадрата II – органайзер[22] – должен отвечать шести важным критериям.

СОГЛАСОВАННОСТЬ. Согласованность предполагает наличие гармонии, единства и тесной взаимосвязи между вашим видением и миссией, вашими ролями и целями, вашими приоритетами и планами, вашими желаниями и дисциплиной. В вашем органайзере должно быть место для вашей личной миссии, чтобы можно было постоянно к ней обращаться. Там, кроме того, должно быть место для ваших ролей, а также для краткосрочных и долгосрочных целей

СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ Ваш инструмент должен помогать вам поддерживать баланс в жизни, определять и постоянно иметь в поле зрения свои различные роли, так чтобы вы не пренебрегали такими важными сферами своей жизни, как здоровье, семья, профессиональная подготовка и личное развитие.

Многие склонны считать, будто успех а одной сфере жизни способен компенсировать неудачу в других. Способен ли на самом деле? Возможно, что кое в чем ненадолго и способен. Но может ли ваш профессиональный успех компенсировать разрыв семейных отношений, разрушенное здоровье или слабость характера? Истинная эффективность требует сбалансированности, и ваш инструмент должен помогать вам ее создать и поддерживать.

ФОКУС НА КВАДРАТЕ II. Вам необходим такой инструмент, который бы вас вдохновлял, побуждал, помогал бы вам уделять необходимое время делам Квадрата II, так чтобы вы занимались предотвращением кризисов, а не работой в условиях кризиса На мой взгляд, чтобы это получалось наилучшим образом, надо организовывать свою жизнь на основе недельного планирования. Вы можете по-прежнему планировать события дня и определять их приоритетность, но основной упор должен делаться на недельной организации деятельности

Организация на недельной основе обеспечивает значительно большую сбалансированность и содержательность, чем ежедневное планирование. Похоже, что неделя стала в культурном плане общепризнанной единой и цельной мерой времени. Бизнес, образование и многие другие виды деятельности общества осуществляются в недельном цикле, когда определенные дни характеризуются активной деятельностью, в то время как другие предназначаются для отдыха и накапливания сил для работы. Фундаментальная иудейско-христианская этика свято чтит священный день отдохновения, один из каждой семидневки, выделяемый для возвышенных целей[23].

Большинство людей мыслит недельными категориями. Однако большая часть инструментов планирования третьего поколения фокусируется на ежедневном планировании. Хотя эти инструменты и могут помочь установить очередность ваших дел, на самом деле они лишь помогают вам в организации кризисов и авралов. *Смысл заключается не в том, чтобы приоритезировать запланированные действия, а в том, чтобы*

---

[22] Органайзер – специальный дневник, "организатор" использования времени. *(Прим. ред.)*

[23] В христианской религии этим днем является воскресенье, а в иудейской – суббота. *(Прим. ред.)*

планировать действия с учетом их приоритета. А это лучше всего делать в контексте недели.

"ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ" ИЗМЕРЕНИЕ. Вам, кроме того, нужен инструмент, который имеет дело с людьми, а не только с планами. Если в отношении времени можно рассуждать в контексте *производительности,* то, имея дело с людьми, человек, ориентированный на принципы, рассуждает в терминах эффективности. Иногда, чтобы жить, ориентируясь на принципы и в соответствии с парадигмой Квадрата \\, вы должны подчинять планы людям. Ваш инструмент должен отражать эту ценность и способствовать ее реализации, а не вызывать чувства вины, когда происходит отклонение от плана, связанное с вмешательством человеческого измерения.

ГИБКОСТЬ. Ваш инструмент планирования должен быть вашим слугой, но ни в коем случае не хозяином. Поскольку он призван работать на вас, он должен быть подогнан к вашему стилю, вашим нуждам, вашим особенностям.

ПОРТАТИВНОСТЬ. Ваш инструмент должен быть портативным, так чтобы вы могли всегда иметь его при себе. Вы можете захотеть просмотреть положения своей личной миссии, когда будете ехать в автобусе. Вы можете захотеть сравнить ценность новой возможности, открывшейся перед вами, с тем, чему уже запланировали отдать свое время. Если ваш органайзер портативен, то вы будете всегда носить его с собой, так что вся важная информация всегда будет в вашем распоряжении.

Поскольку Квадрат II является сердцем эффективного самоуправления, вам необходим инструмент, перемещающий вас в Квадрат II. Моя работа над концепцией четвертого поколения управления временем привела к созданию инструмента, построенного в точном соответствии с названными критериями. Вместе с тем для этих целей вполне можно приспособить и многие удобные инструменты третьего поколения. Когда принципы ясны, практика и конкретные способы применения могут у разных людей отличаться.

САМОУПРАВЛЕНИЕ В КВАДРАТЕ II

Хотя мои усилия в этой книге направлены на то, чтобы обучить принципам, а не практике эффективности, я думаю, что вы сможете лучше понять принципы и вдохновляющую природу четвертого поколения управления временем, если на самом деле попробуете организовать, спланировать свою неделю на основе сфокусированного на принципах Квадрата II.

Организация на основе Квадрата И включает четыре основных вида деятельности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ. Первая задача заключается в том, чтобы выписать ваши основные роли. Если вы до сих пор не задумывались всерьез о ролях в своей жизни, просто напишите то, что первым делом приходит на ум. У вас есть роль как у индивидуума. Вы можете записать одну или несколько ролей в качестве члена семьи – мужа или жены, матери или отца, сына или дочери. Вы можете быть дедушкой, бабушкой, тетей, дядей, двоюродным братом или сестрой. Вы можете выделить несколько ролей, связанных с вашей работой и отражающих различные виды деятельности, на которые вы хотели бы регулярно расходовать ваше время и энергию. Могут быть у вас свои роли в церковных или общественных делах.

Вы не должны относиться к определению ролей так, будто делаете это на всю оставшуюся жизнь, – просто представьте себе свою неделю, прикиньте, каким сферам деятельности вы уделите свое время в течение семи дней, и запишите это на бумаге.

Вот два примера того, как люди могут представлять себе свои роли.

1. Личность 2. Муж/отец	1. Развитие личности 2. Жена

3. Менеджер по новым продуктам 4. Менеджер по исследованиям 5. Организатор работы с кадрами 6. Административный руководитель 7. Председатель общества "Объединенный путь"	3. Мать 4. Агент по продаже недвижимости 5. Учитель в воскресной школе 6. Член попечительского совета симфоничес оркестра

ВЫБОР ЦЕЛЕЙ. Следующий шаг заключается в том, чтобы подумать о двух или трех важных результатах для каждой из ролей, которых вы хотели бы достичь в течение семи дней. Эти результаты могут быть записаны как цели.

По крайней мере, некоторые из этих целей должны быть связаны с деятельностью из Квадрата II. В идеале, эти краткосрочные цели должны быть связаны с более долгосрочными целями, которые вы наметите в соответствии с вашей личной миссией. Но даже если вы не записали своей личной миссии, при обдумывании ваших ролей и двух-трех целей для каждой из них у вас возникнет чувство, ощущение того, что является важным.

Личность – Развитие личности	Первый набросок текста личной миссии. Записаться на курсы. Навестить Фрэнка в больнице.
Муж/отец	Организация домашних дел. / Позаниматься с Карлой. Научный проект Велосипед Сары.
Менеджер по новым товарам	Анализ параметров рынка. Встречи с кандидатами на должность помощ Изучение данных опроса потребителей.
Менеджер по исследованиям	Изучение результатов последнего испытания. Работа над главными проблемами. Совещание с Кеном и Питером.
Организатор работы с кадрами	Обсуждение итогов работы с Джейни. Беседа с Сэмюэлсом
Административный руководитель	Ежемесячные отчеты Отчет о заработной плате.
Председатель общества "Объединенный путь"	Подготовить повестку дня. Рекламная встреча с Конклином Приступить к разработке плана на следующий

ПЛАНИРОВАНИЕ. Теперь, имея в виду цели на предстоящую неделю, вы можете спланировать ваше время таким образом, чтобы эти цели были достигнуты. Например, если вашей целью является разработка первого наброска вашей личной миссии, вы можете зарезервировать на это двухчасовой блок своего воскресного времени. Воскресенье (или иной день, имеющий для вас особое значение в связи с вашей верой или другими обстоятельствами) часто является наилучшим временем для выполнения наиболее личных, наиболее возвышенных дел, в том числе и для еженедельного планирования. Это прекрасное время для того, чтобы уединиться, обрести вдохновение, взглянуть на свою жизнь в контексте принципов и ценностей.

Если вы ставите перед собою цель обрести хорошую физическую форму путем упражнений, возможно, для осуществления этой цели вам потребуется выделить по одному часу в трех-четырех, а то и во всех днях недели Есть такие цели, которые могут быть достигнуты вами исключительно в рабочее время Есть такие, которые могут быть достигнуты только в субботу или воскресенье, когда ваши дети дома Ну как, начинаете ли вы замечать некоторые преимущества планирования недели по сравнению с планированием

дня?

Определив свои роли и поставив цели, вы можете каждую из них связать с определенным днем в форме конкретного задания Кроме того, вы можете просмотреть свой месячный или годовой деловой календарь для того, чтобы оценить важность ранее запланированных вами предстоящих действий, и либо сохранить их в своем расписании, если они отвечают вашим целям, либо откорректировать их или вовсе отменить

Изучая приведенное на следующих страницах расписание дел на неделю, обратите внимание, каким образом была встроена в график или преобразована в конкретный план действии каждая из девятнадцати самых важных целей, многие из которых относятся к Квадрату II. В добавление обратите внимание на ячейку с заголовком "Затачивание пилы", которая предоставляет место для планирования жизненно важных действий по поддержанию каждого из четырех человеческих измерений, о которых будет рассказано в Навыке 7.

Даже при том, что вы отвели время для достижения 19 важных целей в течение одной недели, посмотрите, сколько еще осталось свободного места в вашем расписании! Наряду с побуждением сначала делать то, что необходимо делать сначала, метод недельного планирования наделяет вас свободой и гибкостью, чтобы справляться с непредвиденными обстоятельствами, перемещать, в случае необходимости, запланированные дела, получать удовлетворение от взаимоотношений и взаимодействия с другими людьми, радоваться жизни во всех ее спонтанных проявлениях, сознавая при этом, что вы проактивно организовали свою неделю для достижения ключевых целей во всех сферах своей жизни.

ЕЖЕДНЕВНАЯ АДАПТАЦИЯ. При недельной организации по Квадрату II ежедневное планирование предстает в виде ежедневной адаптации, приоритезации действий и целесообразной реакции на непредвиденные обстоятельства, отношения и события.

Каждое утро, отводя несколько минут просмотру своего расписания, вы сможете поддерживать контакт как со своими основанными на ценностях решениями, принятыми при планировании недели, так и с непредвиденными обстоятельствами, которые могут возникнуть Просматривая содержание своих планов на день, вы можете увидеть, что ваши роли и цели обеспечивают естественную приоритезацию, основанную на вашем внутреннем чувстве баланса Это более мягкая, относящаяся к правому полушарию мозга, приоритезация, которая исходит непосредственно из вашего ощущения личной миссии.

РАСПИСАНИЕ НА НЕДЕЛЮ		Неделя с	Воскресенье	Понедельник
Роли	**Цели**	Приоритеты на неделю	Приоритеты на сегодня	
Личность / развитие личности	Первый набросок текста личной миссии (1) Записаться на курсы (2) Навестить Фрэнка в больнице (3)			**16**
Муж /отец	Организация домашних дел./ Уроки у Карлы. (4) Научный проект Тима (5) Велосипед Сары (6)			
Менеджер по новым товарам	Проверка параметров рынка (7) Встречи с кандидатами на должность помощника (8) Изучение данных опроса потребителей (9)		Договоренности/Обязательства	
			8	8
			9	9
Менеджер по исследованиям	Изучение результатов последнего испытания (10) Работа нал главными проблемами (11) Совещание с Кеном и Питером (12)		10	10
			11	11
			12	12
Организатор работы с кадрами	Обсуждение итогов работы с Джейни (13) Беседа с Сэмюэлсом (14)		13	13
			14	14
Административный руководитель	Ежемесячные отчеты (15) Отчет о заработной плате (16)		15	15
			16	16

			17	17
Председатель общества "Объединенный путь"	Подготовить повестку дня (17) Рекламная встреча с Конклином (18) Приступить к плану на следующий год (19)		18	18
			19	19
			20	20
Затачивайте пилу ФИЗИЧЕСКИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО ДУХОВНО СОЦИАЛЬНО- ЭМОЦИОНАЛЬНО			**Вечер**	**Веч**

Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота
Приоритеты на сегодня				
2	**12**		**14**	
Договоренности/Обязательства				
8	8	8	8	8 **4**
9	9 **7**	9 **11**	9 **10**	9
10	10	10	10	10
11	11	11	II	11
12 **9**	12	12	12 **18**	12
13	13	13	13	13
14	14	14	14	14
15	15	15 **13**	15 **15**	15
16	16	16	16	16
17	17	17	17	17
18 **5**	18	18 **17**	18	18
19	19	19	19	19
20	20	20 **19**	20	20
Вечер	**Вечер**	**Вечер**	**Вечер**	**Вечер** 7:00 Театр Брауны

Вы можете видеть, что метод приоритезации третьего поколения (с помощью значков A,B,C или 1,2,3) обеспечивает необходимую упорядоченность дел в течение дня. Было бы неверным заявлять, что дела бывают только двух видов: важные и не важные. Очевидно, что они по степени важности могут быть расположены в любой точке между этими границами, и одни важные дела могут быть более важными, чем другие. В контексте недельного планирования приоритезация третьего поколения упорядочивает деятельность в пределах дня.

Однако попытка определить приоритетность дел еще до того, как вы поймете, каким образом они соотносятся с вашим пониманием личной миссии и каким образом они влияют на ваш жизненный баланс, не будет эффективной. Может оказаться, что вы занимаетесь приоритезацией и выполнением дел, которые вам не следовало бы делать вовсе.

Начинаете ли вы улавливать разницу между организацией недели, осуществляемой менеджером, опирающимся на принципы и приверженным идее Квадрата II, и планированием дня, которым занимается человек, ориентированный на что-то иное? Начинаете ли вы ощущать, какого колоссального роста эффективности вы сможете добиться, концентрируясь на Квадрате II?

Формулировка миссии		**Роли**		**Цели**	

					Внести в расписание
Роли		**Цели**		**Планы**	
					Делегировать

Испытав силу влияния организации, основанной на принципах Квадрата II, на свою собственную жизнь и став свидетелем того, как она преобразила жизни сотен других людей, я в полной мере убежден, что этот подход приводит к значительным позитивным изменениям. И чем в большей степени недельные цели переплетаются с системой принципов и положениями личной миссии, тем более значительным будет рост эффективности.

ЖИЗНЬ ПО ПРОГРАММЕ

Еще раз обратимся к компьютерной метафоре. Если Навык 1 говорит: "Вы – программист", а Навык II призывает: "Пишите программу!", то Навык III гласит: "Запустите эту программу!", "Живите по этой программе!" А жизнь по программе является прежде всего функцией нашей независимой воли, нашей самодисциплины, цельности нашей личности и нашей приверженности – не краткосрочным целям и планам или импульсу момента, а верным принципам и нашим собственным глубинным ценностям, которые придают смысл и содержательность нашим целям, нашим планам и нашей жизни.

В течение недели вы, бесспорно, столкнетесь с ситуацией, когда цельность вашей личности подвергнется испытанию. Привычность реагирования на срочный, но не важный Квадрат III или удовольствие от побега в Квадрат IV, будут пытаться перевесить запланированные вами важные дела Квадрата II. Ваш центр, основанный на принципах, ваше самосознание и ваша совесть наделят вас высокой степенью внутренней безопасности, •целеустремленностью и мудростью, которые вдохновят вас на использование вашей свободной воли и поддержат вас в вашей приверженности к истинно важному.

Но поскольку вы не всеведущи, вы не всегда можете заранее определить, что является истинно важным. Наверняка возникнут такие ситуации, когда вы, как личность, опирающаяся на принципы, должны будете с той же тщательностью, с которой вы планировали свою неделю, подчинить свой план более высокой ценности. И поскольку в центре вашей жизни находятся принципы, вы сможете сделать это со спокойной душой.

Как-то один из моих сыновей очень увлекся планированием, составлением расписаний и идеей производительности, повышения коэффициента полезного действия. В один из дней у него оказался крайне напряженный график, в котором с точностью до минуты было выделено время на разные дела, включая подбор книг в библиотеке, мытье машины и так далее. Среди прочих дел в плане значилось "бросить Кэрол", так звали его подружку.

Все развивалось по схеме, пока дело не дошло до Кэрол. Они встречались довольно давно, и сын пришел к выводу, что их отношения зашли в тупик. И в соответствии со своим представлением об эффективности, сын выделил в своем графике от десяти до пятнадцати минут на то, чтобы по телефону сообщить Кэрол о своем решении.

Однако новость оказалась для Кэрол очень болезненной. Полтора часа спустя их чрезвычайно эмоциональный разговор все еще продолжался. И даже после этого одной

встречи с девушкой оказалось недостаточно. Эта ситуация стала тяжелым испытанием для них обоих.

Еще раз хочу повторить, что нельзя ориентироваться на *производительность* в отношениях с людьми. С *людьми* нужно быть эффективными, а *производительными* – с *вещами.* Я пытался быть "производительным" в отношениях с несговорчивыми и просто неприятными людьми, но ничего хорошего из этого не получалось. Я пытался уделять десять минут "своего драгоценного времени" ребенку или подчиненному для разрешения какой-то проблемы, но обнаруживал, что такая "производительность" лишь порождает новые проблемы и редко избавляет от серьезных забот.

Я вижу многих родителей, преимущественно матерей, которые отчаялись в своем желании переделать множество дел, поскольку весь день, похоже, только тем и занимаются, что удовлетворяют потребности своих маленьких детей. Помните: отчаяние есть следствие наших ожиданий, а наши ожидания часто являются отражением социального зеркала, а не наших собственных ценностей и приоритетов.

Но если вы глубоко сердцем и умом усвоили Навык 2, тогда вами движут именно ваши высшие ценности. Вы можете спокойно подчинить этим ценностям ваши планы. Вы можете приспосабливаться к новым условиям и быть гибкими. Вы не испытываете чувства вины, когда не выполняете плана или когда вам нужно его изменить.

ПРЕИМУЩЕСТВА ЧЕТВЕРТОГО ПОКОЛЕНИЯ

Одна из причин, из-за которых люди отказываются использовать инструменты третьего поколения управления временем, заключается в утрате ими непосредственности, спонтанности; они становятся черствыми и негибкими. Для них расписание главенствует над людьми, поскольку парадигма производительности третьего поколения не соответствует принципу, гласящему, что люди важнее вещей.

Инструмент четвертого поколения признает этот принцип. Также он признает, что первым человеком, к которому вы должны относиться с позиций эффективности, а не производительности, являетесь вы сами. Он побуждает вас расходовать время в Квадрате II, понимать свою жизнь и помещать в центр ее принципы, четко определять ценности и цели, которые будут направлять ваши ежедневные решения. Он помогает вам обрести сбалансированность в жизни. Он помогает вам преодолеть ограниченность планирования на каждый день и подняться до планирования дел на неделю. А если событие высшей ценности входит в противоречие с запланированными вами делами, он наделяет вас властью воспользоваться своим самосознанием и совестью, чтобы поддержать верность принципам и целям, которые вы считаете наиболее важными. Вместо того, чтобы пользоваться дорожной картой, вы пользуетесь компасом.

Четвертое поколение самоуправления продвинулось дальше третьего по пяти важнейшим направлениям

Во-первых, оно основано на *принципах.* Оно не просто рассуждает о Квадрате II, оно создает основную парадигму, которая побуждает вас рассматривать свое время в контексте того, что на самом деле важно и эффективно.

Во-вторых, оно направляется совестью. Оно дает вам возможность организовывать свою жизнь наилучшим возможным образом и в гармонии с вашими глубинными ценностями. В то же время оно предоставляет вам свободу без драматизации подчинять свои планы высшим ценностям. В-третьих, оно *определяет вашу уникальную миссию, включая ценности и долгосрочные цели.* Это придает направленность и осмысленность тому, как вы проводите каждый свой день.

В-четвертых, оно помогает *вам сбалансировать* жизнь *путем определения своих ролей,*

а также установления целей и планирования дел в каждой из ключевых ролей на каждую неделю.

И в-пятых, оно привносит больший *смысл в ваши дела посредством еженедельного планирования* (с ежедневной адаптацией, если необходимо), поднимаясь над ограниченной перспективой планирования на один день и приводя вас в контакт с вашими глубинными ценностями через обзор ваших ключевых ролей.

Через все эти пять прогрессивных свойств проходит общая красная нить – в первую очередь внимание уделяется человеческим отношениям и результатам, а уже во вторую – времени.

УВЕЛИЧЕНИЕ Р И РС ПУТЕМ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Все, что мы делаем, совершается через делегирование – либо своему времени, либо другим людям. Если мы делегируем что-то своему времени, то мы действуем в духе *производительности,* если мы делегируем другим людям, то мы действуем в духе *эффективности*.

Многие отказываются делегировать что-либо другим, так как считают, что для этого требуется слишком много времени и усилий и что сами они с этим справятся лучше. Однако правильное делегирование другим является, возможно, самым мощным и наиболее эффективным из всех имеющихся видов человеческой деятельности.

Передача ответственности другим людям – обученным и профессионально подготовленным – позволяет вам направлять свою энергию на другие важные дела. Делегирование означает рост как для отдельных людей, так и для организаций. Покойному Дж.К. Пенни[24] приписывается признание, что самым мудрым из когда-либо принятых им решений было "отпустить дело", когда понял, что в одиночку больше делать его не в состоянии. Это решение, принятое много лет назад, привело к развитию и росту сотен крупных магазинов и тысяч людей.

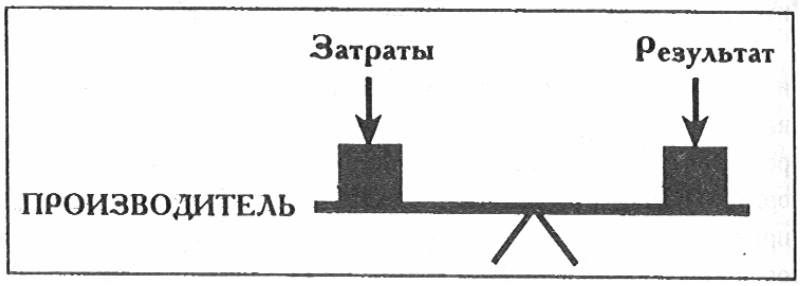
Поскольку делегирование связано с привлечением других людей, оно является Общественной Победой и по праву может быть отнесено к Навыку 4. Но так как в этой главе мы говорим о принципах персонального менеджмента, а способность делегировать другим является основным отличием роли менеджера от роли независимого производителя, я подхожу к делегированию с точки зрения ваших способностей в области персонального менеджмента. Производитель делает все необходимое, чтобы получить желаемый результат, иметь золотые яйца. Родитель, моющий посуду, архитектор, работающий над чертежом, секретарь, печатающий письма, – производители.

Но если кто-то для получения золотых яиц работает вместе с другими людьми, тогда этот человек становится менеджером во взаимозависимом смысле этого слова. Родитель, который делегирует мытье посуды ребенку, – менеджер. Архитектор, возглавляющий команду других архитекторов, – менеджер. Секретарь, ведающий работой других секретарей и технического персонала офиса, является менеджером этого офиса.

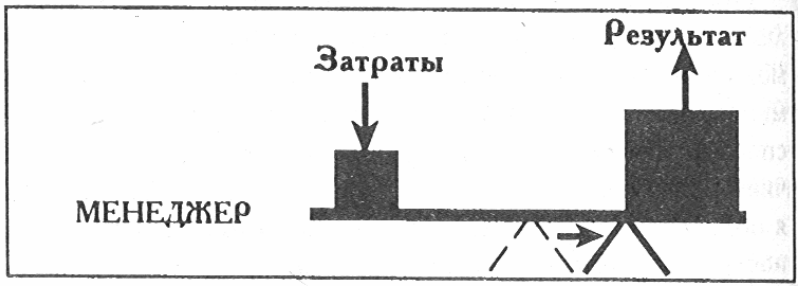
Производитель, вложив час своих усилий, может произвести единицу результата.

---

[24] Дж. К. Пенни *(J.C. Penny)* – основатель крупной сети универмагов в США. *(Прим. ред.)*



В то же время менеджер, вложив час усилий, может получить десять, пятьдесят, сто единиц результата посредством эффективного делегирования.



Менеджмент – это, по существу, перемещение точки опоры, а ключом к эффективному менеджменту является делегирование.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ИСПОЛНЕНИЯ

Существуют два основных вида делегирования: "делегирование исполнения" и "делегирование руководства". Делегирование исполнения означает: "Пойдите туда, пойдите сюда, сделайте то, сделайте это и доложите мне, когда все будет сделано!" Многим людям-производителям свойственна парадигма делегирования исполнения. Помните тех, кто прорубается с мачете через джунгли? Они – производители. Они засучивают рукава и выполняют работу. Даже оказываясь в положении бригадиров или руководителей, они продолжают мыслить, как производители. Они не представляют себе, как организовать делегирование таким образом, чтобы другой человек принял на себя ответственность за достижение результатов. Они сосредоточены на методах исполнения, поэтому ответственность за результат ложится на них самих.

Как-то раз, когда мы с семьей отправились кататься на водных лыжах, я сам поймал себя на делегировании исполнения. Я управлял моторной лодкой, которая тянула за собой моего сына, великолепного воднолыжника. Я передал Сандре фотоаппарат и попросил сделать несколько снимков

Сначала я просто попросил ее тщательнее отбирать кадры для съемки, потому что пленки оставалось не так много. Потом, увидев, что Сандра совершенно не знакома с фотокамерой, я решил дать ей более конкретные указания. Я сказал ей, что прежде всего надо дождаться, чтобы солнце находилось впереди катера, а затем уловить момент, когда сын будет прыгать через волну или делать поворот.

Но чем больше я думал о том, как мало осталось пленки и как неопытна моя жена, тем более озабоченным становился. В конце концов я сказал:

– Вот что, Сандра, ты будешь нажимать на кнопку, когда я тебе скажу. Хорошо?

Следующие несколько минут я занимался тем, что кричал:

– Снимай!.. Снимай!.. Не снимай!.. Не снимай!..

Я боялся, что, если не буду контролировать каждое ее движение каждую секунду, у нее ничего не получится.

Это было самое настоящее делегирование исполнения, беспрестанный надзор за каждым шагом. Многие постоянно пользуются именно этим методом делегирования. Но много ли работы можно сделать таким образом? И каким количеством людей можно управлять, учитывая необходимость контроля за каждым их движением?

Существует значительно лучший и более эффективный способ делегирования дел другим людям. Этот способ основан на парадигме, признающей самосознание, воображение, совесть и свободную волю других людей.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ РУКОВОДСТВА

Делегирование руководства сфокусировано на результатах, а не на методах. Выбор метода оно предоставляет людям и делает их ответственными за результаты. Такое делегирование требует вначале больших затрат времени, но затраты эти очень эффективны. Вы можете сдвинуть точку опоры, вы можете повысить свою эффективность путем делегирования руководства.

Делегирование руководства предусматривает четкое, открытое взаимное понимание и общие обязательства сторон в пяти областях.

ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ. Добейтесь четкого взаимопонимания в отношении того, чего требуется достигнуть, делая акцент на том, что, а не на том, как, – на результатах, а не на *методах.* Потратьте на это время. Будьте терпеливы Зримо представьте желаемый результат. Заставьте партнера увидеть его, описать его, дать его качественные характеристики и назвать сроки выполнения.

ПРАВИЛА. Определите правила, которыми должен руководствоваться ваш партнер. Их должно быть как можно меньше – дабы избежать делегирования исполнения, – но их должно быть достаточно для описания всех серьезных ограничений. Вам не нужно создавать у партнера впечатления о чрезвычайности его полномочий при достижении цели ради того только, чтобы разрушить какие-то устаревшие методы и правила. Это губит инициативу и отбрасывает назад – к постулату делегирования исполнения: "Только скажите мне, что я должен сделать, и я сделаю это!"

Если вам известны ошибочные способы осуществления данного дела, назовите их. Будьте честны и открыты – укажите человеку, где его ожидают зыбучие пески, а где притаились дикие звери. Незачем каждый раз заново изобретать велосипед. Пусть люди учатся на ваших ошибках и на ошибках других людей. Укажите на возможные трудности и проблемы, скажите им, чего *не надо* делать, но при этом не говорите, что *надо* делать. Ответственность за результаты сохраняйте за ними, чтобы они делали все необходимое в пределах правил

РЕСУРСЫ. Определите человеческие, финансовые, технические или организационные ресурсы, которые ваш партнер может использовать для достижения желаемых результатов.

ОТЧЕТНОСТЬ. Установите стандарты, критерии исполнения, которые будут использованы при оценке результатов, и оговорите конкретные сроки для отчетов и оценок.

ПОСЛЕДСТВИЯ. Определите последствия, как позитивные, так и негативные, которые наступят по итогам оценки. Сюда можно включить финансовое вознаграждение, моральное вознаграждение, перевод на другую работу и естественные последствия, связанные с общей миссией организации.

Несколько лет назад у меня был интересный опыт делегирования собственному сыну. У нас шел семейный совет. На стену мы повесили миссию нашей семьи, чтобы быть уверенными в гармонии между нашими планами и ценностями. Присутствовали все.

Я установил большую школьную доску, и мы записывали на ней наши цели, – то главное, чего хотели добиться, – и дела, из этих целей вытекающие. Потом я спрашивал, кто

бы хотел то или иное дело выполнить.

— Кто бы хотел оплатить кредит? – спросил я и заметил, что один стою с поднятой рукой.

— Кто бы хотел платить за страховку? За продукты? За машины? – спросил я и убедился, что и в этом вопросе у меня монополия.

– Кто будет кормить ребенка?

Этот вопрос вызвал больший интерес у окружающих, однако только жена обладала для этого дела соответствующей квалификацией.

По мере продвижения вниз по списку дел становилось все более очевидным, что мама с папой имеют более чем шестидесятичасовую рабочую неделю. При этом все же нашлось несколько дел, распределение которых выходило за рамки этой парадигмы.

Наш семилетний сынишка Стивен вызвался убирать двор перед домом. Прежде чем всерьез поручить ему такую работу, я провел с ним надлежащую подготовку. Мне хотелось, чтобы он имел четкое представление о том, каким должен быть хорошо ухоженный двор, поэтому я повел его к соседям и сказал:

– Посмотри, сынок; видишь, какой у наших соседей зеленый и чистый дворик? Вот и у нас он должен быть таким: зеленым и чистым. Ну а теперь пойдем посмотрим на наш дворик. Видишь, какая мешанина цветов и оттенков? Это не то, что мы хотим. Это не зелень. Зелень и чистота – вот, что нам нужно. Ты сам решишь, как сделать дворик зеленым. Можешь делать все что хочешь, только краской не крась. Но я скажу тебе, как бы я это сделал, если бы это было поручено мне.

— И как бы ты это сделал, папа?

— Я бы включил разбрызгиватели. Но ты, если хочешь, можешь пользоваться ведрами или шлангом. Для меня это значения не имеет. Важно одно, чтобы цвет был зеленым. Хорошо?

— Хорошо.

– А теперь, сынок, поговорим о том, что такое "чистый". Чистый – это чтобы ничего кругом не валялось, никаких бумажек, веревочек, костей, палочек, ничего такого, что создавало бы беспорядок. Вот что мы с тобой сделаем: давай прямо сейчас уберем половину дворика и потом сравним ее с неубранной половиной!

И вот мы взяли два бумажных мешка и убрали одну сторону дворика.

Теперь посмотри сюда и посмотри туда. Видишь разницу? Вот это и есть чистый дворик.

— Подожди! – закричал сынишка. – Вон бумажка за кустом валяется!

— Вот, молодец! А я эту газету и не заметил. У тебя, зоркий глаз, сын! А теперь, пока ты еще не окончательно решил, браться или нет за эту работу, позволь мне сказать тебе еще кое-что. Дело в том, что если ты возьмешься, то я больше эту работу делать не буду. Она будет твоей. Я передам тебе "руководство" этой работой. Это значит, что ты будешь выполнять ее на доверии. Я доверяю тебе эту работу, чтобы ты ее выполнял. А теперь скажи мне, кто будет твоим боссом?

— Ты, папа?

— Нет, не я. Ты сам будешь боссом. Ты – босс для самого себя. Тебе нравится, когда мама с папой вечно тебя учат, говорят, что делать?

— Нет.

— Нам это тоже не нравится. Иногда это даже приводит к плохому настроению, верно? Итак, ты босс самому себе. Теперь угадай, кто у тебя будет помощником?

— Кто?

— Я. Ты – мой босс.

— Я?

— Точно. Но мое время для помощи тебе ограничено. Иногда меня не бывает дома. Но когда я дома, ты сам говори, чем я могу тебе помочь. Я сделаю все, что ты скажешь.

— Идет!

— А теперь угадай, кто будет оценивать твою работу.

— Кто?

— Ты сам.

— Я сам?

— Совершенно верно. Дважды в неделю мы вдвоем с тобой будем обходить дворик, и ты сможешь показать мне, как обстоят дела. А что ты будешь, оценивать?

— Зелень и чистоту.

— Молодец!

Используя эти два слова, я две недели обучал сына уходу за двориком, пока не почувствовал, что он готов взяться за работу. Долгожданный день наступил.

— Ну что, сынок, по рукам?

— По рукам!

— Какой должен быть дворик?

— Зеленый и чистый!

— Что значит "зеленый"?

Сын окинул взглядом каш дворик, который уже стал выглядеть получше. Затем указал пальцем на соседский:

— Значит, вот такого цвета!

— Что значит "чистый"?

— Никакого мусора! – Кто босс?

— Я!

— Кто твой помощник?

— Помощник ты, когда у тебя есть время.

— Кто оценщик?

— Я. Будем с тобой прохаживаться дважды в неделю, и я смогу показать, как идут дела.

— А как должны идти дела?

— Так, чтобы было зелено и чисто!

Тогда я не упоминал о возможности каких-либо уступок или послаблений. Но я бы ничего не возражал против них, учитывая особые условия данного делегирования руководства. Две недели и два слова. Я считал, что сын готов.

Была суббота. Он ничего не делал. Воскресенье – ...ничего. Понедельник – ...ничего. Во вторник, отъезжая от дома на работу, я увидел желтеющий, замусоренный дворик и встающее над ним знойное июльское солнце. "Сегодня он непременно уберет!" – сказал я себе. Я мог найти оправдание для субботы, так как в этот день мы с сыном заключили соглашение. Я мог найти оправдание для воскресенья, так как в воскресенье бывает много других дел. Но я не мог найти оправдания для понедельника. А сегодня был уже вторник. Конечно же, сегодня он уберет. Сейчас лето. Что ему еще делать?

Весь день я с нетерпением ждал возвращения домой, чтобы посмотреть, что произошло. Но, повернув за угол, я увидел ту же самую картину, что и утром. А мой сын играл в парке на другой стороне улицы.

Такое состояние дел было неприемлемым. Я был огорчен и разочарован тем, как после двухнедельной подготовки мой сын выполняет принятые на себя обязательства. Мы столько сил, любви и средств вложили в этот дворик, и вот он приходит в упадок! А между тем соседский двор был так ухожен, так прекрасен, что ситуация становилась просто невыносимой.

Я уже был готов обратиться к тактике делегирования исполнения: "Сын, немедленно иди сюда и сейчас же убери этот мусор!" Я знал, что таким путем я бы получил свое золотое яйцо. А как насчет гусыни? Что станет с внутренним обязательством моего сына?

Поэтому я изобразил на лице улыбку и крикнул через улицу:

— Привет, сынок! Как дела?

— Отлично! – отозвался он.

— Как там наш дворик? – спросил я и в то же мгновение почувствовал, что нарушил наше соглашение. Такой вопрос у нас с ним предусмотрен не был. Так мы с ним не договаривались. Поэтому Стивен тоже посчитал возможным нарушить соглашение со своей стороны:

— Отлично, папа!

Я прикусил язык и стал дожидаться окончания ужина. После чего сказал:

– Сынок, давай сделаем, как договорились. Пройдемся вместе по дворику, чтобы ты смог показать мне, как у тебя дела с работой, за которую ты отвечаешь.

Едва мы оказались за дверью, как подбородок у сына задрожал и на глазах заблестели слезы, а когда мы вышли на середину дворика он захныкал:

– Это так трудно, папа!

"Что это ему трудно? – подумал я про себя. – Ведь он *же еще и пальцем не пошевелил!"* Но на самом деле я знал, что ему трудно – трудно управлять собой, руководить собой, заставлять самого себя. И я спросил:

— Могу ли я что-то сделать, чтобы помочь тебе?

— А ты вправду поможешь, папа?

— Как мы с тобой договорились?

— Ты сказал, что поможешь, если будет время.

— У меня есть время.

Тогда сын побежал в дом и вынес два мешка. Один мешок он протянул мне:

– Ты не мог бы собрать это? – он указал на остатки мусора после воскресного барбекю. – Меня от этого тошнит!

Я собрал. Я сделал в точности то, о чем он меня попросил. И именно тогда в своем сердце он поставил подпись под нашим договором. Дворик стал его двориком – делом, которым он руководит.

За все то лето он попросил моей помощи всего два-три раза. Он сам ухаживал за двориком. И дворик стал зеленее и чище, чем в те времена, когда за ним ухаживал я. Сын даже делал замечания братьям и сестрам, когда кто-то из них бросал на лужайку какую-нибудь мелочь вроде обертки от жевательной резинки.

Доверие – это высшая форма мотивации человека. Оно вызывает к жизни лучшее, что в человеке есть. Но доверие требует времени и терпения и вовсе не исключает необходимости обучать и развивать людей, так чтобы их способности смогли соответствовать этому доверию.

Я убежден, что если делегирование руководства проводить правильно, то обе стороны только выиграют от этого и гораздо больше работы будет сделано за значительно меньшее время. Я думаю, что хорошо организованная семья, уделяющая время эффективному делегированию, может поставить дело таким образом, что каждый член семьи сумеет выполнить все свои обязанности, тратя на них около часа в день. Но это потребует внутренней способности и желания не только производить, но и руководить. Акцент должен быть сделан на эффективности, а не просто на производительности.

Разумеется, вы можете убрать комнату гораздо лучше, чем это сделает ваш ребенок, но суть заключается в том, что вы хотите побудить ребенка делать это. Для этого потребуется время. Вам придется заняться его обучением и развитием Да, для этого потребуется время, но какую отдачу принесет это вложение в перспективе!

Такой подход предполагает абсолютно новую парадигму делегирования. Действительно, изменяется сама природа взаимоотношений: тот, кому делегировали руководство, становится своим боссом, ведомым собственной совестью в направлении достижения оговоренных желаемых результатов. Кроме того, этот подход высвобождает его творческую энергию, позволяя, оставаясь в гармонии с верными принципами, делать ради достижения желаемых результатов все необходимое.

Принципы делегирования руководства верны и применимы к любому человеку и к любой ситуации. С недостаточно зрелыми людьми вы определяете более простые желаемые результаты и более детально оговариваете правила, вы определяете большие ресурсы и более часто заслушиваете отчеты, вы используете более конкретные последствия. С человеком более зрелым можно говорить о более значительных желаемых результатах, его в меньшей степени надо ограничивать правилами, отчетность его может быть реже, а критерии оценки могут быть менее измеримыми, но более четкими.

Эффективное делегирование является, пожалуй, лучшим индикатором эффективного управления по той простой причине, что оно представляет собой основу как для роста личности, так и для роста организации.

ПАРАДИГМА КВАДРАТА II

Суть эффективного самоуправления и управления другими людьми через делегирование заключается не в каком-то методе, инструменте или внешнем факторе. Суть именно во внутреннем – в парадигме Квадрата II, которая побуждает вас смотреть через призму важности, а не срочности.

Я включил в Приложение упражнение "Рабочий день в Квадрате II", которое поможет вам увидеть, насколько мощно в рабочей обстановке эта парадигма способна влиять на вашу эффективность[25].

---

[25] Прошу вас обратиться к Приложению "Б".

Работая над развитием парадигмы Квадрата II, вы одновременно разовьете свою способность планировать каждую неделю своей жизни и выполнять намеченное, опираясь на свои основные приоритеты. Вы сможете, не завися ни от кого и ни от чего, эффективно управлять своей жизнью.

Интересно, что каждый из Семи Навыков относится к Квадрату II. Каждый из них содержит фундаментально важные рекомендации, которые, если им следовать на постоянной основе, внесут в наши жизни огромные позитивные изменения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ:

1. Определите один вид деятельности, относящийся к Квадрату II, которым вы в своей жизни пренебрегали и который, в случае хорошего выполнения, оказал бы значительное позитивное воздействие на вашу жизнь, как личную, так и профессиональную. Запишите это и обязуйтесь выполнить.

2. Начертите матрицу управления временем и попытайтесь оценить, какой процент своего времени вы тратите в каждом квадрате. Затем, используя пятнадцатиминут ные интервалы, распишите, чем вы занимались в последние три дня. Насколько точны были ваши оценочные проценты? Удовлетворены ли вы тем, как используете свое время? Что вам нужно изменить?

3. Составьте список дел, которые вы могли бы делегиро вать, и список людей, которым вы могли бы делегиро вать или которых вы могли бы обучить для этого. Определите, что необходимо для начала процесса делегирования или обучения.

4. Спланируйте свою следующую неделю[26]. Начните с выписывания ваших ролей и целей на неделю, затем преобразуйте цели в конкретный план действий. В конце недели оцените, насколько полно ваш план способствовал претворению в жизнь ваших глубинных ценностей и целей, а также насколько вы были верны этим ценностям и целям

5. Возьмите обязательство начать планирование на недельной основе и определите постоянное время для этого занятия

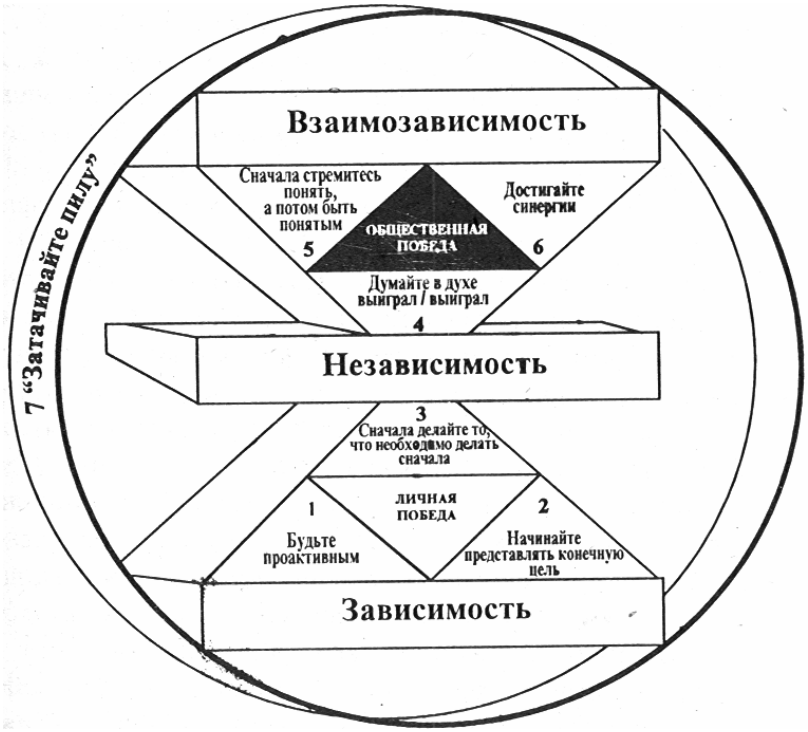
6. Приобретите инструмент планирования четвертого по коления или преобразуйте в него ваш нынешний инструмент.

7. Для более глубокого понимания практического значения парадигмы Квадрата II выполните упражнение "Рабочий день в Квадрате II" (Приложение"Б")

---

[26] Выше был приведен пример списка дел на неделю из Органайзера Семи Навыков. Если у вас есть желание воспользоваться этими списками дел (которые вы сможете приспособить к вашей нынешней системе), просьба позвонить по телефону 1-800-255-0777 и вам вышлют бесплатно комплект на четыре недели.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ
ОБЩЕСТВЕННАЯ ПОБЕДА



ПАРАДИГМЫ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

Не может быть дружбы без доверия, а доверия – без порядочности.

Сэмюэл Джонсон

П еред тем, как перейти в область Общественной Победы, мы должны вспомнить, что эффективная взаимозависимость может быть построена только на основе подлинной независимости. Личная Победа предшествует Общественной Победе. Сначала – алгебра, потом – дифференциальное исчисление.

Окидывая взглядом путь, пройденный от места, в котором мы были, к месту, в котором мы оказались, мы ясно видим, что мы и не могли бы продвинуться к цели и прийти туда, куда мы пришли, не пройдя именно тем маршрутом, которым мы прошли. Сюда нет других дорог, нет возможности сократить расстояние. Сюда не спустишься на парашюте. О неудачных попытках тех, кто пробовал это сделать, свидетельствует ландшафт, усыпанный остатками их разорванных отношений с другими людьми. Они пытались "впрыгнуть" в эффективные отношения, еще не созрев, не обретя силы характера, способной их поддержать.

Но этого сделать нельзя. Вы должны пройти весь путь. Нельзя достичь успеха в отношениях с другими людьми, не заплатив необходимую цену за успех в отношениях с самим собой.

Несколько лет назад, когда я проводил семинар на океанском побережье в штате Орегон, ко мне подошел один из слушателей и сказал:

– Вы знаете, Стивен, я совершенно не получаю удовольствия от участия в этих семинарах!

Ему удалось полностью завладеть моим вниманием!

– Здесь такие интересные люди, – продолжал он, – изумительная природа и море, и все так замечательно! А я только сижу и мучительно жду вечера, когда позвонит жена и будет меня терзать по телефону. Каждый раз, когда я куда- нибудь уезжаю, она учиняет мне допрос третьей степени. Где я сегодня завтракал и с кем? Все ли утро я провел на занятиях? Когда объявили перерыв на обед? С кем я обедал? О чем шел разговор? Что я делал после обеда? Как я развлекался вечером? С кем? О чем мы разговаривали?.. Но больше всего она хочет знать – хотя и не спрашивает об этом прямо, – кому можно позвонить, чтобы проверить все, что я ей говорю. Каждый раз, когда я уезжаю, она буквально изводит меня своими вопросами. Все это отрав ляет мое пребывание здесь, И мне это совершенно не нравится.

Этот человек и впрямь выглядел несчастным. Мы поговорили еще немного, и вдруг он произнес весьма интересную фразу:

– Видите ли, она прекрасно знает, какие вопросы надо задавать, – сказал он, несколько сконфузившись. – Ведь мы с ней познакомились на одном из подобных семинаров... Тогда я был женат на другой женщине!

Осмыслив значение этих слов, я сказал:

– Вы, похоже, сторонник быстрых решений, не так ли?

—Что вы имеете в виду?

—Ну, вы бы хотели взять отвертку, вскрыть жене го лову и подрегулировать ее

отношение к происходящему, да?

—Ну, разумеется, я бы хотел, чтобы ее отношение изменилось! – воскликнул мужчина. – По-моему, это неправильно с ее стороны постоянно так меня изводить.

—Друг мой, – сказал я, – вы не можете словами вытащить себя из проблемы, в которую загнали себя своими поступками!

Здесь мы имеем дело с драматическим, фундаментальным сдвигом парадигмы. Вы можете попытаться улучшить свои отношения с другими, используя особые приемы и техники. Но при этом вы можете повредить жизненно важные основы своего характера. Не может быть плодов, если нет корней. Это принцип очередности: Личная Победа предшествует Общественной Победе. Самоуправление и самодисциплина являются основой хороших отношений с другими людьми.

Говорят, что, прежде чем уважать других, надо уважать себя. На мой взгляд, эта мысль содержит рациональное зерно. Но если вы себя не знаете, если не контролируете себя, если не способны собой управлять, то вам очень трудно уважать себя. Ваше уважение в этом случае может быть лишь краткосрочным и поверхностным, сходным с самовнушением. Настоящее самоуважение проистекает из умения владеть собой, из истинной независимости. А это составляет суть Навыков 1, 2 и 3. Независимость – это достижение. Взаимозависимость – это выбор, который могут сделать только независимые людьми. Пока мы не пожелаем достичь настоящей независимости, бессмысленно развивать свои навыки отношений с людьми. Можно, конечно, попытаться. Можно даже добиться некоторого успеха, когда небо над головой безоблачно. Но едва настанут тяжелые времена, – а они настанут, – окажется, что у нас нет фундамента, на котором все должно держаться.

Наиболее важный элемент, который мы закладываем в любые отношения – это не то, что мы говорим или что мы делаем, а то, каковы мы сами. И если наши слова и наши действия основываются в большей степени на поверхностной технике человеческих отношений (Этике Личности), а не на нашей внутренней сущности (Этике Характера), окружающие почувствуют фальшь. Попросту говоря, мы не сможем тогда создать и поддерживать основу, необходимую для эффективной взаимозависимости.

Изменить характер взаимодействия между людьми могут только такие техники и приемы, которые естественным образом проистекают из истинно независимого характера. Поэтому строительство любых отношений начинается внутри нас самих, внутри нашего Круга Влияния, в нашем собственном характере. Только став независимыми – проактивными, сосредоточенными на верных принципах, движимыми ценностями и способными организовать свою жизнь и действовать в соответствии с приоритетами, мы можем решить стать взаимозависимыми – способными строить богатые, надежные, высокоэффективные отношения с другими людьми.

Глядя вперед, мы понимаем, что вступаем в область иного измерения. Взаимозависимость открывает целые миры новых возможностей для глубоких, богатых, исполненных смысла отношений, для возрастающей в геометрической прогрессии продуктивности, для служения, внесения личного вклада, для просвещения и развития. Но при этом именно взаимозависимость способна причинить самую острую боль, привести к жестокому разочарованию, возвести непреодолимые препятствия на пути к счастью и успеху.

Можно долгие годы жить с хронической болью, вызванной отсутствием видения, лидерства или управления в нашей личной жизни. Мы ощущаем смутное неудобство и беспокойство и порой предпринимаем какие-то шаги, чтобы хотя бы на время заглушить боль. Но эта болезнь хроническая, и мы постепенно приспосабливаемся к ней, привыкаем с ней жить.

Однако стоит возникнуть проблемам в отношениях с другими людьми, как мы начинаем испытывать действительно сильные страдания, от которых страстно желаем избавиться.

Вот тогда мы и предпринимаем попытки лечить симптомы, используя средства из арсенала Этики Личности – вроде социального пластыря или аспирина. Нам невдомек, что эта резкая боль – следствие более глубокой, хронической проблемы. И пока мы не прекратим лечить симптомы и не станем лечить саму проблему, наши усилия будут непродуктивными. Единственное, в чем мы преуспеем, так это в том чтобы еще глубже запрятать свою хроническую болезнь

А теперь, поскольку мы заговорили об эффективном взаимодействии с другими людьми, давайте вернемся к нашему определению эффективности. Мы сказали, что это Р/РС-баланс, фундаментальная концепция, заложенная в историю о гусыне и золотых яйцах.

Во взаимозависимой ситуации золотыми яйцами является эффективность, чудесная синергия и результаты, порожденные открытой коммуникацией и позитивным взаимодействием с другими людьми. И чтобы получать такие яйца регулярно, мы должны заботиться о гусыне. Мы должны создавать и беречь отношения, которые делают такие результаты реальными.

Итак, прежде чем мы спустимся со своего наблюдательного пункта и приступим к Навыкам 4, 5 и 6, я бы хотел познакомить вас с метафорой, которая будет очень полезна при описании природы отношений и определении сути Р/РС-баланса в условиях взаимозависимой реальности.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ БАНКОВСКИЙ СЧЕТ

Всем известно, что такое финансовый счет в банке. Мы делаем свой вклад в банк, чтобы сформировать некий резерв, из которого при необходимости можно снимать средства. Эмоциональный Банковский Счет – метафора, обозначающая уровень доверия, который был достигнут в отношениях между людьми. Это чувство уверенности и надежности, которое вы испытываете по поводу отношений с другим человеком.

Когда я посредством уважительного, доброго и честного отношения к вам и через выполнение своих обязательств делаю вклад на наш с вами Эмоциональный Банковский Счет, я создаю резерв. Ваше доверие ко мне возрастает, и я при необходимости могу многократно воспользоваться этим доверием. Даже если я совершу ошибку, этот уровень доверия, этот эмоциональный резерв сможет ее компенсировать. Даже если я буду выражаться не очень ясно, вы все равно поймете меня правильно. Вы не станете "цепляться" за мои слова. Когда счет доверия высок, общение протекает легко, быстро и эффективно.

Но если мне свойственно проявлять неуважение, быть невежливым, обрывать вас, раздражаться с пол-оборота, игнорировать вас, судить ваши поступки, злоупотреблять вашим доверием, угрожать вам или строить из себя этакого божка, от которого зависит ваша жизнь, то постепенно мой Эмоциональный Банковский Счет иссякает. Уровень доверия снижается до минимума. Есть ли у меня какая-то возможность для гибкости в этом случае?

Никакой! Я иду по минному полю. Я должен быть предельно осторожен в своих высказываниях. Я взвешиваю каждое слово. Я постоянно нахожусь в напряжении. Я все должен помнить. Я занят политикой и обеспечением тыла. В таких условиях существуют многие организации. В таких условиях существуют многие семьи. В таких условиях существуют многие супружеские пары.

Если большой резерв доверия не пополняется постоянными вкладами, супружеские отношения разрушаются. Вместо полного и естественного взаимопонимания и общения, развивается приспособление, когда двое людей попросту пытаются жить независимыми

жизнями, соблюдая внешнюю уважительность и взаимную терпимость. Их отношения, продолжая разрушаться, могут привести к враждебности и необходимости обороняться. Позиция "сражайся или сдавайся" ведет к словесным баталиям, хлопанью дверями, прекращению общения, эмоциональным потерям и к жалости к самому себе. Это может привести к развязыванию холодной войны, сдерживаемой лишь наличием детей, сексом, общественным мнением или заботой об имидже. Или же все может закончиться открытыми военными действиями в зале суда, где ожесточенные, опустошающие душу схватки могут продолжаться годами и выражаться в бесконечном перечислении грехов бывших супругов.

А ведь мы говорим о наиболее интимных, потенциально самых богатых, приносящих наибольшую радость и удовлетворение, самых продуктивных отношениях, возможных между двумя людьми на этой земле!

Р/РС-маяк всегда стоит на своем месте. Мы можем либо разбиться, столкнувшись с ним, либо воспользоваться им как путеводной звездой.

Наши самые постоянные отношения – такие как брак, – требуют от нас постоянных вложений. В присутствии новых ожиданий прежние вклады улетучиваются. Если вы неожиданно встречаетесь со старым школьным товарищем, с кем не виделись много лет, вы можете начать с того места, на котором прервалось ваше общение, так как прежние вклады не исчезли, они были "заморожены". Но ваши Счета в отношении тех людей, с которыми вы взаимодействуете регулярно, требуют постоянных вложений.

В некоторых случаях происходят автоматические снятия со Счета, связанные с вашим ежедневным взаимодействием с другими людьми или с их представлением о вас, о которых вы даже можете не подозревать. Особенно это справедливо в отношениях с детьми-подростками в семье.

Предположим, у вас сын-подросток и, как правило, вы разговариваете с ним следующим образом: "Прибери комнату! Застегни рубашку! Выключи радио! Пойди постригись! И не забудь вынести мусор!" Через какое-то время снятия со Счета намного превысят ваши вложения.

Теперь предположим, что вашему сыну предстоит принять какое-то важное решение, которое повлияет на всю его последующую жизнь. Но уровень доверия к вам так низок, а процесс общения настолько закрыт, формален и не приносит удовлетворения, что сын просто не пожелает открыться для вашего совета. Возможно, у вас есть знания и мудрость, необходимые, чтобы помочь ему, но, поскольку ваш Счет исчерпан, сын сам примет решение, основанное на эмоциях и нацеленное на краткосрочные результаты, которое в долгосрочной перспективе может привести к множеству негативных последствий.

Для общения по поводу таких тонких вопросов вам необходим позитивный баланс. Что же вам предпринять?

Что будет, если вы начнете делать вклады в ваши отношения с сыном? Возможно, появится случай сделать для сына что-то хорошее, – принести домой журнал по скейтбордингу, если он этим интересуется, или просто подойти к нему, когда он выполняет какое-то сложное задание, и предложить помощь. Вы можете предложить ему вместе сходить в кино или поесть мороженого. Не исключено, что самый ценный вклад вы можете внести тем, что просто выслушаете его без критики, проповедей и примеров из личного опыта. Просто слушайте и старайтесь понять Дайте ему почувствовать вашу заботу о нем и то, что вы воспринимаете его как личность.

Может случиться, что сначала он не откликнется. Он даже может отнестись к происходящему с подозрением: "Что это папа задумал на сей раз? Какой прием пытается применить мама?" Но если истинные вклады начнут регулярно поступать, они сделают свое дело Счет доверия начнет восстанавливаться.

Помните о том, что быстрые решения – это всего лишь мираж. Создание и налаживание отношений требуют длительного времени. Если, не получив желаемого отклика или благодарности, вы проявите нетерпение, то вы тем самым произведете колоссальное снятие с вашего Счета, перечеркивающее все хорошее, что вы успели сделать "После всего, что мы для тебя сделали, после всех жертв, которые мы принесли, как ты можешь быть таким неблагодарным? Мы хотели, чтобы все было по-хорошему, а ты так себя ведешь! Уму непостижимо!"

Очень трудно быть терпеливым. Требуется характер, чтобы быть проактивным; фокусироваться на своем Круге Влияния и заботливо ухаживать за ростками, а не "выдергивать из земли цветы, дабы проверить, в порядке ли их корни".

Быстрых решений действительно не существует. Создание и поддержание отношений – это вклады на долгий срок.

ШЕСТЬ ГЛАВНЫХ ВКЛАДОВ

Позвольте назвать шесть главных вкладов, которые пополняют ваш Эмоциональный Банковский Счет.

Понимание человека

Стремление понять другого человека – это, пожалуй, один из самых существенных вкладов, который вы можете сделать и который является ключом ко всем остальным вкладам. Вы просто не будете знать, что именно является вкладом для данного человека, пока вы не поймете его. То, что вам самому представляется вкладом, – погулять вместе и обсудить различные вопросы, сходить в кафе-мороженое, поработать над совместным проектом, – может не расцениваться в качестве вклада другим человеком. Это даже может быть расценено как снятие со Счета в случае, если не затрагивает глубинных интересов и потребностей человека.

То, что для одного человека является жизненной миссией, может ровным счетом ничего не значить для другого. Если хотите сделать вклад, нужно чтобы то, что важно для другого человека, было для вас настолько же важным, насколько важен для вас сам этот человек. Ваш шестилетний ребенок может обратиться к вам с какой-то ерундой, с его точки зрения очень важной, как раз в то время, когда вы заняты работой, имеющей для вас первостепенное значение. Потребуется применить Навык 2, чтобы понять и переориентировать себя на ценности другого человека, и Навык *3,* чтобы подчинить свой план приоритетам этого человека. Признавая ценность того, что другой человек хочет вам сообщить, вы демонстрируете свое понимание его и тем самым делаете значительный вклад.

Сын одного моего друга страстно полюбил бейсбол. Сам же друг никакого интереса к этой игре не испытывал. Но однажды летом он свозил своего сына в своеобразное турне, в ходе которого они посетили по одному матчу с участием каждой из ведущих команд лиги. Вся поездка заняла полтора месяца и обошлась недешево, однако стала мощной основой для укрепления их отношений.

По возвращении моего друга спросили:

—Неужели вы так сильно любите бейсбол?

—Нет, – отвечал он, – но я так сильно люблю своего сына.

У другого моего приятеля – преподавателя колледжа – были ужасные отношения с сыном-подростком. Вся жизнь этого человека была связана с академическим миром, и он считал, что его сын понапрасну тратит время, работая руками, вместо того, чтобы развивать свой интеллект. В результате приятель буквально терроризировал мальчика, а в моменты раскаяния пытался делать вклады, которые не срабатывали. Дружеские жесты отца превратились в огромные снятия со Счета, так как мальчик воспринимал их как новую

форму проявления отчужденности, сравнения и осуждения. Отношения становились все хуже, и это разрывало сердце отца.

Однажды я поделился с этим приятелем принципом, в соответствии с которым нужно, чтобы то, что важно для другого человека, было для вас настолько же важным, насколько важен для вас сам этот человек. Он воспринял это всем сердцем. Он предложил сыну построить вокруг их дома Китайскую Стену в миниатюре. Проект захватил их обоих и потребовал значительных усилий. Они плечом к плечу трудились над его реализацией в течение полутора лет.

Благодаря такому опыту единения сын преодолел сложный период своей жизни и у него появилось желание заняться своим интеллектуальным развитием. Но настоящее достижение заключалось в том, как изменились взаимоотношения отца и сына. Вместо болевой точки, они сделались для них обоих источником радости и силы.

Мы склонны судить о желаниях и потребностях других людей, опираясь на собственный жизненный опыт. Мы проецируем наши намерения на поведение других. Мы определяем, что является вкладом, опираясь на наши собственные потребности и желания, которые мы имеем в настоящее время, либо имели тогда, когда были в том же возрасте или находились в той же жизненной стадии. Если другие люди не воспринимают наши усилия как вклад, мы склонны считать, что нашими благими намерениями пренебрегают, и прекращаем дальнейшие попытки.

Золотое Правило гласит: "Поступайте с другими так, как хотели бы, чтобы поступали с вами". Хотя и кажется, что значение этих слов лежит на поверхности, – делать так, как хочешь, чтобы делали другие, – я все же думаю, что в них заключен более глубокий смысл: нужно понять другого человека так, как вы сами хотели бы быть понятыми, и затем обращаться с ним в соответствии с этим пониманием. Как заметил один родитель, добившийся больших успехов в воспитании детей: "Обращайтесь с ними одинаково: каждому обеспечьте индивидуальный подход!"

Внимание к мелочам

Небольшие знаки внимания и проявления доброго, заботливого отношения имеют очень важное значение для увеличения Эмоционального Банковского Счета. И наоборот, даже небольшие проявления невежливости, недоброжелательности и неуважения могут превратиться в значительное снятие со Счета. В отношениях между людьми мелочи не являются мелочами.

Несколько лет назад мы с двумя сыновьями проводили совместный вечер. Это был спланированный выход: физическая разминка на открытом воздухе, соревнования по рестлингу, горячие сосиски, лимонад и кино – полный комплект.

Во время киносеанса Шон, которому тогда было четыре года, уснул в своем кресле. Его старший брат – шестилетний Стивен – бодрствовал, и мы с ним вместе досмотрели фильм до конца. Потом я подхватил Шона на руки, отнес в машину и уложил на заднее сиденье. В тот вечер было очень холодно, поэтому я снял с себя пальто и заботливо укрыл малыша.

Когда мы приехали домой, я быстро отнес Шона в дом и уложил его в постель. Стивен тем временем натянул свою пижаму и, почистив зубы, уже лежал в своей кровати. Я прилег рядом с ним, чтобы обсудить впечатления этого вечера.

—Тебе понравилось, Стивен?

—Понравилось, – ответил он.

—Тебе было весело?

—Да.

—Что тебе понравилось больше всего?

—Не знаю. Наверное, прыжки на батуте.

– Да, это было здорово – кувыркаться, выделывать всякие штуки в воздухе! Правда?

Не получив ответа, я вдруг осознал, что я один поддерживаю разговор. Я недоумевал, почему Стивен так немногословен. Обычно он живо реагировал на всякие интересные вещи. Я был несколько разочарован. Что-то здесь не так: слишком молчалив он был на обратном пути и чересчур охотно отправился в постель.

Вдруг Стивен отвернулся к стене. Я очень удивился и, приподнявшись, заглянул в его глаза. Они были полны слез.

– Что такое, родной? Что случилось?

Сын повернулся ко мне, и я почувствовал, что ему несколько неловко за свои слезы, за дрожащие губы и подбородок.

– Скажи, папа, если бы мне было холодно, ты бы меня тоже укрыл своим пальто?

Из всех событий этого вечера самым главным для него стал этот маленький знак человеческой доброты, – естественное и спонтанное выражение любви к его младшему брату.

Каким грандиозным уроком лично для меня был и остается по сей день тот случай! Люди в душе очень чувствительны, очень ранимы. Я не думаю, что это проходит с годами или с опытом. Даже под самой суровой и грубой оболочкой таятся нежные чувства и чуткое сердце.

Выполнение обязательств

Выполнение обязательств или обещаний – очень важный вклад на Эмоциональный Банковский Счет. И наоборот, нарушение обещания – наиболее разрушительное снятие с Эмоционального Банковского Счета. Действительно, ничто не нанесет такого ощутимого урона вашему Счету, как невыполненное обещание, которое для кого-то было очень важным. В следующий раз вашим обещаниям уже не поверят. Люди склонны строить свои надежды на основе данных им обещаний, особенно если они касаются жизненно важных вопросов.

Как отец, я задался целью никогда не давать обещаний, которые не смогу выполнить. Поэтому я стараюсь давать обещания очень осторожно и скупо, предварительно учитывая все возможные обстоятельства, которые могут внезапно помешать мне в их выполнении.

Бывает, что, несмотря на все мои усилия, непредвиденное обстоятельство создает ситуацию, при которой выполнять данное обещание неразумно или невозможно. Но я не могу пренебречь им и либо все-таки выполняю его, либо честно рассказываю о сложившейся ситуации человеку, которому дал обещание, с просьбой освободить меня от его выполнения.

Я уверен, если вы воспитаете в себе навык выполнять данные обещания, вы возведете мосты доверия через пропасти непонимания в ваших отношениях с ребенком. И тогда, если ваш ребенок захочет сделать то, чего с вашей точки зрения делать не стоит, поскольку с высоты вашего жизненного опыта вы предвидите последствия, о которых он не догадывается, вы можете просто сказать ему.

– Сынок, если ты сделаешь это вот таким образом, я обещаю тебе, что результат будет вот таким.

И если ребенок привык верить вашим словам, он прислушается к вашему совету.

Прояснение ожиданий

Представьте себе, что произойдет, если у вас с вашим начальником будет разное

представление о том, чья это роль – составлять должностную инструкцию.

—Когда я смогу получить свою должностную инструк цию? – спрашиваете вы.

—Я жду, что вы сами придете ко мне с соответствую щими предложениями и мы вместе их обсудим, – отвечает ваш начальник.

—Но я считал, что определение моей работы входит в вашу роль.

—Ничего подобного! Разве вы не помните? С самого начала я предупредил вас: то, как вы будете выполнять работу, зависит полностью от вас!

—Я думал, что вы имеете в виду, что качество моей работы зависит от меня. Но я даже не знаю, в чем именно заключается моя работа!

Неясные ожидания, касающиеся целей тоже снижают качество общения и подрывают доверие.

—Я сделал все в точности, как вы сказали, и вот мой отчет.

—Мне не нужен ваш отчет. Ваша цель заключалась в том, чтобы решить эту проблему, а не анализировать ее и делать отчет.

—Мне казалось, что цель заключалась в отыскании подхода к решению проблемы, так чтобы можно было поручить дальнейшую работу исполнителям.

Всем нам многократно приходилось участвовать в подобных разговорах.

—Так ведь вы сказали...

—Ничего подобного! Я сказал...

—Да что вы! Вы вовсе не говорили, чтобы я...

—Да нет же, говорил! Я ясно сказал...

—Вы даже не упоминали о...

—Как! Именно в этом заключалась наша договоренность...

Причина почти всех трудностей, возникающих в отношениях, кроется в противоречивости или неопределенности ожиданий в связи с ролями и целями. Решаем ли мы вопрос о том, кто за что отвечает на работе, просим ли дочь, чтобы она убрала в своей комнате, или обсуждаем, кто кормит рыбок и выносит мусор, – мы можем быть уверены, что неясные ожидания приведут к непониманию, разочарованию и утрате доверия.

Ожидания часто бывают скрытыми. Люди могут их не формулировать, не высказывать открыто и тем не менее ориентироваться на них в определенных ситуациях. Скажем, при вступлении в брак и мужчина и женщина имеют скрытые ожидания в отношении ролей друг друга. Хотя эти ожидания не обсуждались, а порой даже не были осознанны, выполнение их обеспечивает колоссальный вклад в отношения, а невыполнение приводит к снятию со Счета.

Вот почему так важно при вступлении в новую ситуацию добиться, чтобы все ожидания были вскрыты. Дело в том, что люди судят друг о друге, исходя из своих ожиданий. Стоит им почувствовать, что они обмануты в своих главных ожиданиях, как резерв доверия уменьшится. В результате мы сами создаем множество негативных ситуаций тем, что предполагаем, будто наши ожидания очевидны и что другие люди их поняли и разделяют.

Вскрытие и прояснение имеющихся ожиданий с самого начала – это хороший вклад в отношения. Для этого потребуется на первом этапе потратить определенное время и усилия, но впоследствии это вложение обернется значительной экономией того и другого. Если ожидания не ясны и не разделяются, то включаются эмоции, и простое недопонимание

вырастает в значительное и приводит к столкновению характеров и разрыву отношений.

Иногда для прояснения ожиданий требуется большое мужество. Ведь проще действовать так, будто никаких различий не существует, и надеяться, что все само собой уладится, чем открыто смотреть правде в глаза и совместно вырабатывать согласованный свод ожиданий.

Проявление цельности личности

Цельность личности человека порождает доверие и является основой для многих других вкладов на Эмоциональный Банковский Счет.

Недостаток цельности может подорвать практически любые усилия по созданию Счета высокого доверия. Если вы по своей натуре двуличны, то вы можете стремиться понимать другого человека, уделять внимание мелочам, выполнять обещания, прояснять и оправдывать ожидания, – но вы так и не сумеете накопить желаемого резерва доверия.

Цельность включает честность, но она шире этого понятия. Быть честным – это говорить правду, обеспечивать *соответствие наших слов реальности.* Быть цельным – это обеспечивать соответствие реальности *нашим словам,* то есть выполнять обещания и оправдывать ожидания. Для этого требуются цельный характер и единство – главным образом с самим собой, но также и с реальностью жизни.

Одно из важнейших проявлений цельности – это лояльность к *отсутствующим.* Защищая тех, кто отсутствует, вы приобретаете доверие тех, кто присутствует.

Предположим, мы с вами разговариваем наедине и оба критикуем своего руководителя в такой манере, в которой не осмелились бы этого делать в его присутствии. А что произойдет, если у нас с вами случится размолвка? Вы прекрасно знаете, что я буду с кем-то обсуждать ваши недостатки. Именно этим мы с вами занимались за спиной своего руководителя. Вы знаете мою натуру. В лицо я говорю приятные вещи, а за спиной злословлю. Вы видели, как я это умею делать.

Это и есть суть двуличия. Создает ли это резерв доверия на моем Счете в отношениях с вами?

А теперь представьте себе, что вы начинаете критиковать нашего начальника, а я, сказав, что согласен с содержанием некоторых ваших аргументов, предлагаю пойти прямо к нему и рассказать о том, что, на наш взгляд, нужно делать по-другому для улучшения ситуации. Какой реакции вы теперь можете ожидать от меня в случае, если кто-то будет при мне критиковать вас за вашей спиной?

Еще пример. Предположим, стремясь установить с вами дружеские отношения, я рассказываю вам то, что мне по секрету рассказал кто-то другой.

– Мне не следовало бы вам этого рассказывать, – говорю вам я, – но так как вы мой друг...

Может ли это предательство интересов другого человека способствовать росту вашего доверия ко мне? Не задумаетесь ли вы о судьбе той информации, которой вы сами делились со мной по секрету? Может быть, она тоже стала достоянием других людей?

Может помазаться, что подобным поведением вы делаете вклад на Счет ваших отношений с человеком, который находится рядом с вами. Но на самом деле это снятие со Счета, поскольку вы своими поступками демонстрируете отсутствие цельности личности. Вы можете получить в качестве золотых яиц временное удовлетворение от того, что дискредитируете кого-то или выдадите информацию, предназначенную не для всех, но ведь при этом вы будете душить гусыню, подрывать отношения, которые могли бы доставить вам много радости в будущем.

Цельность во взаимозависимой реальности означает, что по отношению ко всем вы руководствуетесь одной и той же системой принципов. Если вы будете поступать таким образом, люди начнут доверять вам Поначалу им может не понравиться открытое противостояние, которое иногда порождается такой цельностью. Противостояние требует значительного мужества, а многие предпочитают идти по линии наименьшего сопротивления – унижать, критиковать, выдавать чужие тайны или сплетничать о ком-то за спиной. Но со временем, если вы честны, открыты и добры к людям, они станут вам доверять. Вы в достаточной степени заботитесь *о* людях, чтобы иметь право на противостояние. Говорят, что если вам доверяют, то это даже больше, чем если вас любят. А в долгосрочной перспективе, – я убежден, – если вам будут доверять, то вас будут и любить

Когда мой сын Джошуа был совсем маленьким, он постоянно задавал мне один и тот же переворачивающий душу вопрос. Он был настолько раним, настолько открыт, настолько хорошими и честными были наши отношения, что всякий раз, когда я слишком резко реагировал на чье-то поведение или проявлял нетерпение или недоброжелательность, ему было достаточно просто посмотреть мне в глаза и спросить: "Папа, ты меня любишь?" Если я поступаю недостойно по отношению к кому-то, – думал он, – не может ли случиться, что я также поступлю по отношению к нему?

Как педагог, а также как родитель, я пришел к выводу, что ключом к сердцам девяноста девяти человек является наше отношение к сотому – тому самому единственному, который испытывает наше терпение и портит многим настроение. Именно любовь и затрата сил на этого одного студента или этого одного ребенка отражает любовь к другим. То, как вы относитесь к одному, выявляет ваше отношение к остальным девяноста девяти, так как каждый из них в конечном счете и есть один

Помимо всего прочего, цельность означает отказ от отношений, наполненных обманом, вероломством или унижающих человеческое достоинство Согласно одному из определений, "ложь – это любой вид общения с намерением обмануть" Как бы мы ни общались, – языком слов или поведения, – если мы обладаем цельными личностями, обман не может быть нашим намерением.

Принесение искренних извинений при снятии со счета

Если мы произвели снятие с Эмоционального Банковского Счета, мы должны извиниться, причем сделать это искренне. Большие вклады делаются искренними признаниями:

—Я был неправ.

—Я поступил невежливо

—Я проявил к вам неуважение

—Я вас обидел и очень об этом сожалею

—Я поставил вас в неловкое положение в присутствии ваших друзей. Я не должен был этого говорить. Прошу простить меня.

Чтобы от всего сердца, а не просто из жалости, попросить прощения, требуется большая сила характера. Чтобы извиниться по-настоящему, необходимо самообладание и глубокое чувство внутренней безопасности, основанное на фундаментальных принципах и ценностях.

Люди, у которых чувство внутренней безопасности развито слабо, искренне извиниться не могут Это делает их слишком беззащитными. Им кажется, что они проявляют слабость, и боятся, что другие воспользуются этим и получат преимущество. Их безопасность зависит от мнений других людей. Они беспокоятся о том, что другие могут о них подумать Кроме того, они нуждаются в одобрении своих поступков. Свои ошибки они оправдывают ошибками

других, а если и извиняются, то неискренне

"Если уж решил кланяться, кланяйся ниже!" – гласит восточная мудрость. "Плати все до последней монеты!" – гласит христианская мораль Чтобы стать вкладом, извинение должно быть искренним И воспринято оно должно быть как искреннее.

Лео Роскин учил: "Жестоки именно слабые. Мягкости следует ждать только от сильных"

Как-то раз днем я сидел дома в своем кабинете и писал, в частности, на тему о терпении. А по коридору в это время взад-вперед с шумом бегали мальчишки, доносились громкие звуки каких-то ударов, и мое собственное терпение было на исходе.

Вдруг мой сын Дэвид стал колотить в дверь ванной и истошно кричать: "Впусти меня! Впусти меня!

Я выбежал из кабинета и набросился на него с гневной нотацией:

– Ты что, Дэвид, не понимаешь, как ты мне мешаешь? Ты знаешь, как трудно сосредоточиться для творческой работы? Немедленно ступай к себе в комнату и сиди там, пока не научишься вести себя как следует!

Сын понуро поплелся к себе и закрыл за собой дверь.

Повернувшись к остальным, я обнаружил, что дело обстоит не так, как я себе представлял. Оказывается, ребята играли в нашем широченном коридоре в футбол, и одному из них локтем разбили губу. Мальчик лежал на полу, и изо рта у него текла кровь. Как выяснилось, Дэвид помчался в ванну за мокрым полотенцем. Но в это время его сестра Мария принимала душ и не хотела открывать дверь. Как только я понял, что совершенно превратно истолковал всю ситуацию и переборщил, я немедленно пошел к Дэвиду просить прощения.

Не успел я открыть дверь, как он сказал мне:

– Я тебя не прощу!

— Но почему, родной? – воскликнул я. – Честное слово, я не знал, что ты старался помочь брату. Почему ты не хочешь простить меня?

— Да потому, что то же самое ты сделал на прошлой неделе! – ответил он.

Это следовало понимать как: "Папа, ты израсходовал свой Счет доверия, и никакими словами ты не сможешь вытащить себя из проблемы, в которую ты сам загнал себя своими поступками".

* * *

Искренние извинения – это вклады. Повторяющиеся извинения, воспринимаемые как неискренние, приводят к снятию со Счета. И все это отражается на Характере отношений.

Одно дело совершить ошибку, и совершенно другое – не признать ее. Люди простят ошибку, поскольку ошибки обычно являются следствием неверных суждений, выводов. Но людям трудно простить ошибки, идущие от сердца, от злого умысла, от нехороших побуждений, от гордыни, мешающей признать свой промах.

Законы любви и законы жизни

Когда нашим вкладом является безусловная любовь, когда мы живем по основным законам любви, мы побуждаем других жить по основным законам жизни. Иными словами, если мы по-настоящему, без всяких условий и скрытых помыслов любим других, мы помогаем другим чувствовать себя защищенными, спокойными, достойными, мы укрепляем в них веру в себя, в свою индивидуальность и цельность своей личности. Мы создаем

благоприятные условия для их естественного развития. Мы облегчаем для них задачу жить в согласии с основными законами жизни – сотрудничеством, внесением личного вклада, самодисциплиной и цельностью. Мы помогаем им открыть все самое высокое и лучшее, что в них есть, и реализовать эти качества. Мы предоставляем другим свободу действовать в соответствии с их внутренними убеждениями, а не реагировать на заданные нами условия или ограничения. Это вовсе не означает, что мы поощряем вседозволенность или легко поддаемся влиянию – и то, и другое было бы огромным списанием с нашего Счета. Мы советуем, отстаиваем, устанавливаем ограничения и определяем последствия. И все же мы любим, несмотря ни на что. Но когда мы нарушаем основные законы любви – когда мы делаем этот дар с нагрузкой из скрытых помыслов и условий – тогда мы побуждаем других нарушать основные законы жизни. Мы ставим других в реактивную, оборонительную позицию, когда они ощущают потребность доказывать: "Я что-то значу; я независим от тебя".

На самом деле они не являются независимыми. Они контр-зависимы – это еще одна форма зависимости, которая находится на самой нижней стадии процесса Постоянного Совершенствования. Они становятся реактивными, в центре их жизненных интересов оказывается их враг. Они заботятся о защите своих "прав" и утверждении своей индивидуальности, а не о проактивном слушании и уважении своих собственных внутренних убеждений.

Бунтарство растет из сердца, а не из разума. Поэтому возможно только одно решение: делать вклады – постоянной безусловной любовью.

Был у меня один знакомый, декан очень престижного учебного заведения[27]. Он многие годы откладывал деньги, чтобы его сын имел возможность учиться в этом колледже, но когда время подошло, мальчик поступать туда отказался.

Отец был глубоко озабочен этим обстоятельством. Сам факт окончания его сыном такого учебного заведения был бы для мальчика огромным благом. К тому же это было традицией их семьи, три поколения которой прошли через эту школу. Отец умолял, настаивал, уговаривал. Он пытался также выслушать доводы сына, понять его, при этом все время надеясь, что тот все-таки переменит решение.

Скрытой нитью через их общение проходило чувство "условной" любви. Желание отца, чтобы сын посещал колледж, перевешивало ту ценность, которой он наделял его как личность и как сына. Сын это чувствовал. И это было крайне опасно. Соответственно, сын боролся за свою индивидуальность и цельность своей личности, все более укрепляясь в своем решении не поступать в колледж и наращивая усилия по обоснованию этого решения.

После напряженных душевных исканий отец пошел на жертву – решил отказаться от "условной" любви. Он знал, что сын может сделать выбор, противоречащий его желаниям. Но, несмотря на это, он и его жена решили, что будут любить своего сына "безусловно", независимо от его окончательного решения. Это оказалось делом чрезвычайно трудным, поскольку хорошее образование занимало в их иерархии ценностей очень важное место и поскольку с самого рождения сына они откладывали деньги и мечтали о том, что он будет учиться в этом колледже.

Отец и мать прошли через сложнейший процесс переписывания своего сценария, изо всех сил стараясь постичь суть безусловной любви. Они общались с мальчиком, объясняли ему, что они делали и почему, и в конце концов сказали сыну, что настал момент, когда они могут совершенно искренне сказать, что его решение уже нисколько не повлияет на их чувство глубокой безусловной любви к нему. Они сделали это не для того, чтобы манипулировать сыном и пытаться "исправить" его. Они сделали это потому, что эти

---

[27] Некоторые детали этой истории изменены во избежание узнавания действующих лиц.

действия были логическим следствием развития их характеров.

Тогда мальчик не особенно среагировал на их слова, но родители развили в себе парадигму безусловной любви к сыну до такого уровня, что его реакция уже никак не могла повлиять на их чувства к нему. Через неделю сын сказал им, что решил не поступать. Родители были готовы к такому исходу и продолжали выказывать безусловную любовь по отношению к сыну. Все успокоилось, и жизнь продолжала идти своим чередом.

Спустя короткое время произошла интересная вещь. Теперь, когда мальчик больше не ощущал необходимости отстаивать свою позицию, он заглянул поглубже в себя и обнаружил, что на самом деле он хочет получить это образование. Он подал заявление с просьбой допустить его к экзаменам, потом сообщил об этом отцу, который и в этом случае продемонстрировал безусловную любовь, полностью принимая решение сына. Приятель был счастлив, но в разумных пределах, ибо он и в самом деле научился любить без условий.

Бывший Генеральный Секретарь ООН Дат Хаммар-шельд высказал однажды очень мудрую и прозорливую мысль: "Гораздо благороднее всецело посвятить себя одному человеку, чем усердно трудиться ради спасения масс".

Я понимаю это так, что можно восемь, десять или двенадцать часов в сутки, пять, шесть или семь дней в неделю отдавать тысячам людей и проектов, которые находятся "где-то там", и при этом не иметь глубоких, содержательных отношении со своей собственной женой, своим сыном-подростком или с коллегой, который работает с вами в тесном контакте. И для воссоздания этих отношений потребуется большее благородство вашего характера, большее смирение, мужество и сила, чем это необходимо для того, чтобы продолжать отдавать свое время всем тем людям и делам.

Вот уже четверть века консультируя разные организации, я все время нахожу подтверждения справедливости этого высказывания. Многие проблемы организаций связаны с трудностями в отношениях на самой верхушке – между двумя партнерами, между владельцем и президентом компании, между президентом и исполнительным директором. Действительно, для того, чтобы признать существование этих проблем и решить их, требуется гораздо большее благородство характера, чем для того, чтобы продолжать старательно трудиться над многими проектами и ради многих людей "где-то там".

Впервые это высказывание Хаммаршельда попалось мне на глаза, когда я работал в одной организации, где у двух человек были непроясненные ожидания по отношению друг к другу. Этими двумя были мой ближайший помощник и я сам. Мне просто не хватило мужества противостоять различию в наших ожиданиях относительно наших ролей, целей и ценностей, и особенно наших методов администрирования. Поэтому в течение нескольких месяцев я занимал компромиссную позицию, чтобы избежать того, что могло бы привести к открытой конфронтации. И все это время в каждом из нас накапливались отрицательные эмоции.

Прочитав о том, что всецело посвятить себя одному человеку благороднее, чем старательно трудиться ради спасения масс, я стал вынашивать идею перестройки наших отношений.

Мне пришлось готовить себя к предстоящему шагу, так как я понимал, что выложить все начистоту, вскрыть проблему и достичь глубокого взаимопонимания и согласия будет нелегко. Помню, как меня буквально бросало в дрожь при мысли о предстоящем разговоре. Он слыл человеком с очень сильным характером, человеком упорным, настойчивым и уверенным в своей правоте. Но вместе с тем я нуждался и в его силе, и в его способностях. Я опасался, что столкновение обострит наши с ним отношения и я лишусь его сильных сторон.

Я неоднократно проигрывал в голове предстоящую встречу и в конце концов сумел настроить себя на принципы и перестать переживать о том, что именно я сделаю и что скажу.

Я успокоился, обрел душевное равновесие и почувствовал в себе мужество, необходимое для того, чтобы общение состоялось.

Когда мы наконец встретились для беседы, я, к своему огромному удивлению, обнаружил, что мой коллега прошел через тот же мучительный процесс, что и я, и тоже был готов к разговору. С его стороны я не встретил ни жесткости, ни агрессивности.

Тем не менее наши с ним стили руководства серьезно отличались один от другого, и это оказывало влияние на всю организацию в целом. Мы оба признали существование проблем, порожденных отсутствием между нами единства. После ряда встреч мы уже могли совместно бороться с ключевыми проблемами. Мы открыто – одну за другой – выкладывали их на стол и решали в атмосфере глубокого взаимного уважения. Мы смогли создать сильную взаимодополняющую команду и построить истинно дружеские отношения, что позволило значительно повысить эффективность нашей совместной работы.

Чтобы добиться единства, так необходимого для достижения успеха в бизнесе, а также в семейных и брачных отношениях, необходимы огромное личное мужество и сила характера. Никакими методами и приемами администрирования невозможно восполнить недостаток благородства характера, которое так необходимо для развития человеческих отношений. Главные законы любви и жизни воплощаются нами на самом главном уровне – на уровне индивидуального общения.

Р-ПРОБЛЕМЫ ЯВЛЯЮТСЯ РС-ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Описанный выше эпизод открыл для меня еще одну мощную парадигму взаимозависимости. Она связана с тем, как мы воспринимаем проблемы. Месяцами я избегал столкновения с проблемой, видя в ней источник раздражения, непреодолимое препятствие и мечтая, чтобы она разрешилась сама собой. Однако, как выяснилось, сама эта проблема создала возможность для строительства глубоких отношений, позволяющих нам работать в качестве сильной, взаимодополняющей команды.

Я считаю, что во взаимозависимой ситуации *всякая Р-проблема является РС-возможностью* – шансом создать такой Эмоциональный Банковский Счет, который серьезным образом повлияет на взаимозависимые результаты.

Если родители рассматривают проблемы, связанные с детьми, как возможность построения отношений, а не как источник негативных эмоций и тягостного раздражения, то это в корне меняет суть взаимодействия "родитель – ребенок". Родители с большим желанием и даже с радостью будут стремиться более глубоко понять своих детей и помочь им. Когда ребенок обращается к ним с проблемой, родители вместо того, чтобы подумать: "О, нет! Только не еще одна проблема!", – опираются на парадигму: "Это хорошая возможность для меня реально помочь моему ребенку и сделать вклад в наши с ним отношения!" Многие взаимодействия из транзакционных превращаются в трансформирующие, и когда дети начинают чувствовать, насколько серьезно родители относятся к их проблемам и к ним самим, происходит формирование прочных уз любви и доверия.

Эта парадигма обладает такой же силой и в бизнесе. Одна сеть универмагов, благодаря этой парадигме, завоевала огромную популярность покупателей. Каждый раз, когда покупатель обращается в универмаг с какой-либо проблемой, пусть даже с самой маленькой, его служащие сразу же относятся, к этой проблеме, как к возможности для установления более тесных отношений с покупателем. Они реагируют на проблему с огромным желанием помочь покупателю таким образом, чтобы он остался доволен. Они так вежливы, галантны и услужливы, что большинство покупателей даже не думает о том, чтобы пойти за покупками в другой магазин.

Признав, что Р/РС-баланс является необходимым условием эффективности во

взаимозависимой реальности, мы можем относиться к своим проблемам, как к возможности для развития РС.

НАВЫКИ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

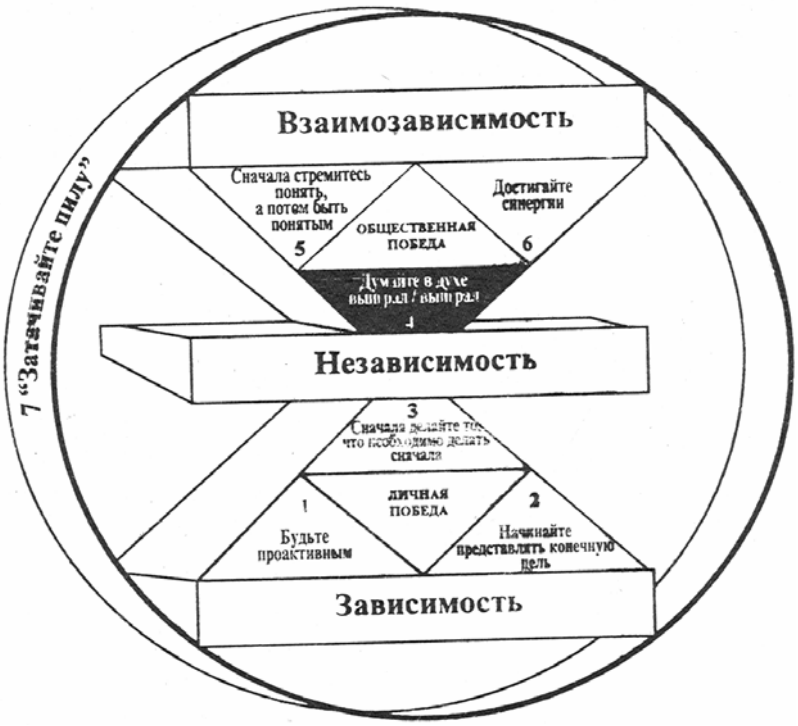
Познакомившись с парадигмой Эмоционального Банковского Счета, мы готовы теперь перейти к навыкам Общественной Победы, к навыкам успешной совместной работы с другими людьми. Изучая эти навыки, мы увидим, как они взаимодействуют друг с другом, создавая эффективную взаимозависимость. Также мы увидим, насколько глубоко коренятся в нас другие, неэффективные модели мышления и поведения.

В дополнение к этому мы сможем в еще большей степени убедиться в том, что эффективная взаимозависимость может быть достигнута только действительно независимыми людьми. Невозможно достичь Общественной Победы с помощью популярных приемов ведения переговоров, техники "рефлексивного слушания" или методов "творческого решения проблем", которые принадлежат арсеналу Этики Личности и искажают жизненно важные основы характера.

Давайте теперь займемся углубленным изучением каждого из навыков Общественной Победы.

НАВЫК 4

ДУМАЙТЕ В ДУХЕ "ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ"



ПРИНЦИПЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ЛИДЕРСТВА

Мы вверили Золотое Правило памяти, давайте же вверим его и жизни.

Эдвин Маркэм[28]

Как-то раз меня попросили поработать с компанией, президент которой был весьма озабочен недостатком сотрудничества между своими работниками.

—Главная проблема, Стивен, состоит в том, что все они очень эгоистичны, – сказал он мне. – Они совершенно не желают сотрудничать друг с другом. Убежден, если бы они работали слаженнее, мы бы смогли производить гораздо больше. Не предложите ли вы нам такую программу развития отношении между людьми, которая могла бы разрешить эту проблему?

—Так что же является вашей проблемой – люди или парадигма? – спросил я.

—Вот вы и разберитесь! – ответил президент.

И я стал разбираться. И действительно обнаружил эгоизм, нежелание сотрудничать и взаимодействовать, нежелание подчиняться и оборонительную позицию. Было очевидно, что полное истощение Эмоционального Банковского Счета привело к возникновению культуры низкого доверия. И я задал прямой вопрос:

– Давайте взглянем на проблему поглубже. Как вы считаете, почему ваши люди отказываются сотрудничать? Что им это дает? Какое вознаграждение они за это получают?

– Ничего им это не дает! Нет никакого вознаграждения за отсутствие сотрудничества, – заверил меня президент. – Вот за сотрудничество действительно полагается вознаграж дение.

– На самом деле? – усомнился я.

На одной из стен президентского кабинета, задернутая занавеской, висела диаграмма. На ней были изображены несущиеся к финишу скаковые лошади, на морды которых были прикреплены фотографии лиц здешних менеджеров. А в конце беговой дорожки красовался туристический плакатик с изображением Бермуд, этакая идиллическая картинка с голубыми небесами, взбитыми облачками и романтической парочкой, прогуливающейся, держась за руки, вдоль белого песчаного пляжа.

Раз в неделю президент собирал менеджеров в своем кабинете и твердил о необходимости сотрудничества:

– Давайте работать вместе! Работая вместе, мы все будем зарабатывать больше, чем сейчас!

После этого он отодвигал занавеску и тыкал пальцем в диаграмму:

– Ну, кто из вас выиграет поездку на Бермуды? Это было то же самое, что уговаривать один цветок расти, а поливать при этом другой; то же, что заявлять: "Буду увольнять до тех пор, пока не улучшится моральный климат!" Президент хотел сотрудничества. Он хотел, чтобы его подчиненные работали вместе, делились идеями, и чтобы все получали отдачу от общих усилий. Но при этом он создал ситуацию внутреннего соперничества. Успех одного

---

[28] Маркам, (Чарлз) Эдвин, (1852-1940) – американский поэт. *(Прим. перев.)*

менеджера означал поражение для остальных.

Как и многие другие проблемы, возникающие между людьми в бизнесе, в семейных и прочих отношениях, проблема данной компании была результатом порочности парадигмы. Президент пытался из парадигмы соперничества получить плоды сотрудничества. А когда это не сработало, ему понадобилась техника, метод, программа, быстродействующее противоядие, чтобы заставить подчиненных сотрудничать друг с другом.

Вы не можете изменить плод, не меняя корня. Работать над установками и поведением – значит всего лишь обрывать листья. Порой мы занимаемся именно этим, вместо того, чтобы стремиться к личному и организационному совершенствованию абсолютно иным способом, – развивая системы информации и вознаграждения, что сделало бы сотрудничество более привлекательным.

Независимо от того, какова ваша должность – президент компании или дворник, – при переходе от независимости к взаимозависимости вы вступаете в роль лидера. Вы оказываетесь в позиции человека, влияющего на других людей. А навыком межличностного лидерства является Навык 4 – Думайте в духе "Выиграл/Выиграл".

ШЕСТЬ ПАРАДИГМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ

"Выиграл/Выиграл" – это не техника; это общая философия взаимодействия между людьми. Собственно, это – одна из шести парадигм взаимодействия. Альтернативные парадигмы: "Выиграл/Проиграл", "Проиграл/ Выиграл, "Проиграл/Проиграл", "Выиграл" и "Выиграл/Выиграл или Не Связываться".

- " Выиграл/ Выиграл"
- "Выиграл/Проиграл"
- "Проиграл/Выиграл"
- "Проиграл/Проиграл"
- "Выиграл"
- "Выиграл/ Выиграл или Не Связываться"

"Выиграл/выиграл"

"Выиграл/Выиграл" – это особый настрой сердца и ума, направленный на постоянный поиск взаимной выгоды при всех взаимодействиях людей друг с другом. "Выиграл/Выиграл" означает, что все договоренности и решения обоюдно выгодны, удовлетворяют обе стороны. При принятии решения типа "Выиграл/Выиграл" обе стороны бывают довольны и привержены принятому плану действий. Установка "Выиграл/Выиграл" представляет жизнь ареной для сотрудничества, а не соперничества. Люди в большинстве своем склонны к полярным оценкам: сильный – слабый, упрямый – безвольный, выигрыш – проигрыш. Но подобный способ мышления порочен. Он основан на власти и занимаемом положении, а не на принципе. Установка же "Выиграл/Выиграл" основана на парадигме, в соответствии с которой всего хватит всем, что успех одного человека не достигается за счет другого и не исключает успеха другого. Установка "Выиграл/Выиграл" – это вера в существование Третьей Альтернативы. Это решение не твое и не мое – это лучшее решение, решение более высокого порядка.

"Выиграл/проиграл"

Одной из альтернатив подходу "Выиграл/Выиграл" является "Выиграл/Проиграл" – парадигма гонок к Бермудам. Она гласит: "Если я выиграл, то ты проиграл".

"Выиграл/Проиграл" соответствует авторитарному стилю руководства: "Будет по-моему, а не по-твоему". Люди с установкой "Выиграл/Проиграл" склонны использовать свое положение, власть, состояние или личные качества, чтобы добиться своего.

Большинство людей программировалось в духе менталитета "Выиграл/Проиграл" с

самого рождения. Первой и самой важной из мощных сил, влияющих на человека в этом направлении, является семья Когда одного ребенка сравнивают с другим, когда терпение, понимание и любовь дозируются в зависимости от такого сравнения, тогда мы имеем дело с менталитетом "Выиграл/Проиграл". Когда любовь зависит от условий и ее требуется зарабатывать, человек получает скрытое сообщение о том, что сам по себе он ценностью не является и любви не стоит. Ценность не в нем, ценность существует вовне. Она заключена в сравнении с кем-то другим или с какими-то ожиданиям.

Что может случиться с юными умами и сердцами, такими ранимыми, такими зависимыми от помощи и эмоциональной поддержки со стороны родителей, если они сталкиваются с обусловленной любовью? Ребенок вырастает, формируется и программируется в рамках менталитета "Выиграл/Проиграл".

—Если я буду лучше своего брата, родители будут больше меня любить!

—Родители любят меня меньше, чем сестру. Должно быть, я не такая хорошая.

Еще одним мощным программирующим фактором является общество сверстников. Сначала ребенку необходима поддержка со стороны родителей, потом со стороны своей ровни, будь то братья с сестрами или друзья. А все мы знаем, как жестоки могут быть наши сверстники. Часто они принимают или полностью отвергают что-либо, исходя исключительно из соответствия собственным ожиданиям и эталонам, чем вносят дополнительную лепту в программирование по сценарию "Выиграл/Проиграл".

Академический мир усугубляет этот сценарий. Известная всем "кривая нормального распределения" учеников по успеваемости на самом деле говорит вам, что вы получили высшую оценку только потому, что кто-то другой получил посредственную. Ценность индивидуума, таким образом, определяется путем сопоставления его с остальными. Внутренняя ценность, присущая человеку как таковому, не признается, каждый оценивается с внешней стороны.

— Ах, как мы рады видеть вас на нашем собрании Ассоциации Родителей и Преподавателей! Вы должны гордиться своей Кэролайн! Она входит в 10 процентов лучших учеников!

— О, это меня очень радует!

– А вот у вашего сына Джонни есть проблемы. Он никак не выберется из худшей четверти.

– Да что вы? Какой ужас! Что же нам делать?

При такой сопоставительной информации в тени остается то обстоятельство, что Джонни, возможно, использует все восемь цилиндров своего двигателя, в то время как Кэролайн достаточно лишь четырех из восьми. Однако людей не оценивают по их потенциалу или степени использования их возможностей. Их оценивают, сравнивая с другими. И эти оценки становятся носителями социальной ценности человека, они либо открывают перед ним двери возможностей, либо захлопывают их. В основе образовательного процесса лежит соревнование, а не сотрудничество. Сотрудничество здесь, как правило, ассоциируется с подсказками и шпаргалками.

Очередной мощный программист – занятия спортом. В особенности у юношей – старшеклассников и студентов колледжей. Часто такие занятия развивают парадигму, в соответствии с которой жизнь является большой игрой, игрой с нулевой суммой, где при выигрыше одних другие проигрывают. "Выиграть" в спорте означает "побить".

Еще один соавтор нашей программы – закон. Мы живем в сутяжном обществе. Первое, о чем думают люди, попавшие в тяжелое положение, это о том, чтобы кому-то предъявить иск, привлечь к суду, "выиграть" за чужой счет. Однако такая агрессивно-оборонительная

позиция ни к творчеству, ни к сотрудничеству отношения не имеет.

Конечно, закон нам нужен, так как без него общество разрушится. Закон обеспечивает выживание, но он не создает синергию[29]. В лучшем случае он может привести к компромиссу. Закон основывается на концепции наличия двух противных сторон. Недавно возникшая тенденция, призывающая юристов концентрировать внимание на мирных переговорах, на технике "Выиграл/Выиграл" и использовании частных судов, едва ли сможет окончательно решить эту проблему противостояния, но явно свидетельствует об осознании ее существования

Безусловно, в ситуации истинной конкуренции и низкого доверия мышление "Выиграл/Проиграл" оправданно. Но большая часть жизни не является конкуренцией или соревнованием. Нам не нужно каждый день своей жизни посвящать соревнованию с женой, с детьми, с сослуживцами, с соседями, с друзьями. "Кто выигрывает в вашем браке?" – вопрос нелепый. Если оба супруга не выигрывают, они оба проигрывают.

Большая часть жизни является взаимозависимой, а не независимой реальностью. Достижение большинства результатов, к которым вы стремитесь, зависит от вашего сотрудничества с другими людьми. А менталитет "Выиграл/ Проиграл" подрывает это сотрудничество.

"Проиграл/выиграл"

Некоторые запрограммированы иначе – "Проиграл/ Выиграл". Вот высказывания, отражающие их позицию:

—Я проигрываю, ты выигрываешь.

—Давай, делай со мной, что хочешь.

—Надави на меня еще: все так делают.

—Я неудачник, я всегда проигрываю.

—Я – миротворец и готов на все ради сохранения мира.

Позиция "Проиграл/Выиграл" хуже, чем "Выиграл/Проиграл", поскольку не имеет критериев – никаких требований, никаких ожиданий, никакого представления о будущем. Те, кто думает в духе "Проиграл/Выиграл", обычно готовы угождать или ублажать. Они черпают силу в своей популярности у других людей или в одобрении ими своих поступков. Им недостает смелости, чтобы выражать свои собственные чувства и убеждения, и они легко подпадают под влияние сильных личностей.

При переговорах мышление в духе "Проиграл/Выиграл" означает капитуляцию – сдачу или отступление. Стиль руководства, связанный с таким менталитетом, называется попустительством. Мыслить в духе "Проиграл/Выиграл" значит быть "отличным малым", даже если этот "отличный малый" на финише оказывается последним.

Люди типа "Выиграл/Проиграл" обожают людей типа "Проиграл/Выиграл", поскольку могут жить за их счет. Сильным нравится чужая слабость, так как она позволяет им добиваться преимущества. Слабость слабых делает сильных еще сильнее.

Но проблема заключается в том, что люди с мышлением "Проиграл/Выиграл" многие свои чувства хоронят, закапывают в землю. А невыраженные чувства никогда не умирают: будучи похоронены заживо, они проявляются позже в гораздо более ужасной форме. Накапливающиеся отрицательные эмоции, глубокое разочарование и крушение иллюзий, подавляемые менталитетом "Проиграл/Выиграл", часто оборачиваются психосоматическими заболеваниями, в особенности заболеваниями дыхательной и нервной систем и системы

---

[29] Подробно о синергии будет рассказано в Навыке 6. *(Прим. ред.)*

кровообращения. Чрезмерный гнев, ярость, неадекватная реакция на незначительное раздражение и цинизм – таковы другие последствия подавления эмоций.

Если человеку приходится постоянно, из высших соображений, сдерживать свои эмоции, то это влияет на уровень его самооценки и, в конечном счете, на качество его взаимоотношений с другими.

Обе эти позиции – "Выиграл/Проиграл" и "Проиграл/ Выиграл" – неэффективны, так как основываются на слабостях личности. В краткосрочной перспективе позиция "Выиграл/Проиграл" может приносить определенные результаты, так как она часто бывает основана на значительной силе и таланте человека, стремящегося к выигрышу. Позиция же "Проиграл/Выиграл" слаба и хаотична изначально.

Многие руководители, менеджеры и родители подобно маятнику раскачиваются из стороны в сторону – от пренебрежения интересами другого в стиле "Выиграл/ Проиграл" к всепрощению в стиле "Проиграл/Выиграл". Когда путаница, дезорганизация, размытость целей и недисциплинированность становятся невыносимыми, эти люди устремляются на позицию "Выиграл/Проиграл" и остаются там до тех пор, пока чувство вины не подорвет их решимости и не оттащит обратно к "Проиграл/Выиграл", где они пробудут лишь до тех пор, пока гнев и раздражение вновь не потянут их к "Выиграл/Проиграл".

"Проиграл/проиграл"

Когда сходятся двое людей с установкой "Выиграл/ Проиграл" – то есть взаимодействуют две решительные, упрямые, эгоистичные натуры, – неизбежен результат "Проиграл/Проиграл". Проиграют оба. Оба станут мстительными и захотят "расквитаться" или "свести счеты", будучи слепы к тому, что убийство есть самоубийство, а месть – меч обоюдоострый.

Я слышал об одном бракоразводном процессе, на котором судья постановил, что муж должен продать все имущество и половину суммы, вырученной от продажи, вернуть жене. В согласии с этим постановлением муж продал автомашину стоимостью в 10 тысяч долларов за 50 долларов, из которых 25 отдал жене. Когда жена опротестовала эту сумму, судебный исполнитель изучил ситуацию и обнаружил, что подобным образом было распродано и все остальное имущество.

Некоторые люди настолько концентрируются на образе врага, становятся до такой степени одержимы поведением другого человека, что для них уже не существует ничего, кроме желания заставить этого человека проиграть, даже если это означает собственный проигрыш. "Проиграл/ Проиграл" – философия конфликта двух сторон, философия войны.

Кроме того, "Проиграл/Проиграл" – философия в высшей степени зависимого человека, лишенного внутренней ориентации, человека несчастного, считающего, что и все остальные тоже должны быть несчастными. "Если никто никогда не выигрывает, то и проигравшим быть не так уж и плохо".

"Выиграл"

Еще одна распространенная альтернатива заключается в том, чтобы думать в духе "Выиграл". Люди с менталитетом "Выиграл" совсем не обязательно хотят, чтобы кто-то проигрывал. Для них это не имеет значения. А значение для них имеет, чтобы они сами получили то, чего хотят.

Когда в конкуренции и споре нет смысла, установка "Выиграл", наверное, является наиболее распространенным подходом к каждодневным переговорам. Человек с менталитетом "Выиграл" мыслит в терминах защиты своих интересов, предоставляя другим заботиться о своих.

Какой из вариантов лучше?

Какая же из пяти описанных философий – "Выиграл/ Выиграл", "Выиграл/Проиграл", "Проиграл/Выиграл", "Проиграл/Проиграл" и "Выиграл" – наиболее эффективна? Ответ таков: все зависит от обстоятельств. Если вы выигрываете футбольный матч, то другая команда проигрывает. Если вы работаете в одном региональном отделении фирмы, находящемся на значительном расстоянии от другого регионального отделения, и между отделениями нет никакой функциональной связи, то возможно, чтобы оживить бизнес, вам захочется вступить в конкурентную борьбу с этим отделением и действовать в духе "Выиграл/Проиграл". Однако вы бы не захотели создавать ситуацию "Выиграл/ Проиграл" на манер "Скачек к Бермудам" внутри компании или в случае, когда для достижения наибольшего успеха вам необходимо сотрудничество между людьми или группами людей.

Если вы цените сложившиеся отношения и выигрыш для вас не слишком важен, то при определенных обстоятельствах, для того чтобы поддержать человека, вы можете принять модель "Проиграл/Выиграл".

– Мое желание для меня не так важно, как наши с вами отношения. Давайте в этот раз сделаем по-вашему.

Также вы можете пойти на "Проиграл/Выиграл", если увидите, что для выигрыша потребуются такие затраты времени и сил, что пострадают более значительные ценности. Может быть, этот выигрыш не стоит того.

Бывают ситуации, когда вы нацеливаетесь на модель "Выиграл" и вас особенно не заботит, как ваш выигрыш повлияет на окружающих. Например, если жизнь вашего ребенка в опасности, то другие люди и обстоятельства заботят вас в наименьшей степени, а спасение этой человеческой жизни становится первостепенно важным.

Таким образом, наилучший выбор зависит от реальной ситуации. Трудность заключается в том, чтобы точно оценить ситуацию и не пытаться каждый раз применять только "Выиграл/Проиграл" или какой-либо другой сценарий.

Большинство ситуаций являются продолжением взаимозависимой реальности, и для них установка "Выиграл/ Выиграл" становится поистине единственной жизнеспособной из всех пяти.

Менталитет "Выиграл/Проиграл" не жизнеспособен, потому что, хотя я и кажусь выигравшим в столкновении с вами, задетыми оказываются ваши чувства, ваше отношение ко мне и наши связи. Скажем, если я – поставщик вашей компании – выиграл, настоял на своих условиях в переговорах с вами, то сегодня я получу то, что хочу. Но обратитесь ли вы ко мне в следующий раз? Если вы не захотите вновь иметь со мной дело, то мое краткосрочное "Выиграл" на самом деле обернется долгосрочным "Проиграл". Таким образом, в долгосрочной перспективе в условиях взаимозависимости установка "Выиграл/Проиграл" превращается в "Проиграл/Проиграл".

Если я вынужден принять установку "Проиграл/Выиграл", то может показаться, что вы получаете то, что хотели в данный момент. Но как это повлияет на мое отношение к работе с вами, на выполнение мной контракта? Возможно, я уже не буду стремиться доставлять вам удовольствие своей работой, как это было раньше. Возможно, во всех будущих переговорах я буду незримо нести на себе мои боевые шрамы. Мое отношение к вам и вашей компании может стать достоянием других людей, с которыми мне приходится общаться по делам бизнеса. Итак, мы снова оказались в ситуации "Проиграл/Проиграл", которая, очевидно, не является жизнеспособной ни при каких обстоятельствах.

Если же я сконцентрируюсь на своем "Выиграл", а ваша точка зрения мне будет совершенно безразлична, то не будет необходимой основы для каких бы то ни было продуктивных взаимоотношений между нами.

Если взаимодействие не приносит выигрыша нам обоим, то в долгосрочной перспективе мы оба проигрываем. Вот почему в условиях нашей взаимозависимой реальности единственной жизнеспособной альтернативой является "Выиграл/Выиграл" .

Однажды, когда я работал с одним клиентом, президентом крупной сети розничных магазинов, он мне сказал:

– Послушайте, Стивен, идея "Выиграл/Выиграл" зву чит заманчиво, но уж слишком она идеалистична. Наш суровый, реалистичный мир бизнеса не таков. Повсюду действует правило "Выиграл/Проиграл", и если ты ему не следуешь, то просто выпадаешь из игры.

— Ну что ж, – сказал я, – попробуйте применить принцип "Выиграл/Проиграл" к своим клиентам. Это реалистично?

— Конечно, нет! – ответил он.

— Отчего же нет?

— Я потеряю клиентов!

— Тогда воспользуйтесь подходом "Проиграл/Выиграл" и подарите кому-нибудь свой магазин. Это реалистично?

– Нет! Не будет прибыли – не будет возможности выполнить свою миссию.

По мере обсуждения различных альтернатив выяснялось, что "Выиграл/Выиграл", похоже, является единственным действительно реалистичным подходом.

– Я думаю, что этот подход справедлив по отношению к клиентам, – согласился президент. – Но для поставщи ков он не годится.

— Но вы же являетесь клиентом своего поставщика, – заметил я. – Почему не применить здесь тот же принцип?

— Ну хорошо, я приведу вам пример, – сказал мой собеседник. – Только что мы проводили переговоры по пересмотру условий нашего арендного соглашения с владель цами и руководителями торгового центра. Мы настроились на установку "Выиграл/Выиграл". Вели себя открыто, здраво, миролюбиво. Но они увидели в нашей позиции уступчивость и слабость и полностью нас обставили!

— Понятно. Так почему же вы пошли на "Проиграл/ Выиграл"? – спросил я.

— Ничего подобного! Мы ориентировались на "Выиг рал/Выиграл"!

— Позвольте, но вы же сами сказали, что они вас обставили!

— Ну да!

— Иными словами, вы проиграли!

— Вот именно!

— А они – выиграли!

— Да!

— Ну и как это называется?

Осознав, что то, что он считал установкой "Выиграл/ Выиграл", на самом деле было установкой "Проиграл/ Выиграл", президент был потрясен. А когда мы с ним проанализировали долгосрочные последствия установки "Проиграл/Выиграл" – подавляемые эмоции, попранные ценности, закравшееся в отношения чувство обиды, – мы оба пришли к выводу, что на самом деле для каждой из сторон это было проигрышем.

Если бы мой клиент действительно настраивался на установку "Выиграл/Выиграл", он

бы дольше оставался в процессе коммуникации, внимательней бы слушал владельцев торгового центра и потом высказывал бы свою точку зрения с большим мужеством. Он бы продолжал придерживаться подхода "Выиграл/Выиграл" вплоть до принятия решения, устраивающего обе стороны. И это решение, эта Третья Альтернатива, могла бы быть синергитической, – такой, до которой ни одна из сторон самостоятельно додуматься не могла.

"Выиграл/выиграл или не связываться"

Если обе стороны не приходят к синергитическому решению – тому, с которым согласны они обе, – они могут взять за основу принцип, представляющий более высокий уровень позиции "Выиграл/Выиграл" – "Выиграл/Выиграл или Не Связываться".

"Не Связываться", по сути дела, означает, что, если мы не в состоянии найти решение, устраивающее нас обоих, мы соглашаемся отказаться от соглашений и остаться в согласии друг с другом – это и будет "Не Связываться". Не возникает никаких ожидании, не составляется никаких контрактов. Я не беру вас на работу или мы с вами не подписываемся под взаимными обязательствами, поскольку очевидно, что наши ценности и наши цели принципиально отличаются. Гораздо лучше осознать это в самом начале, а не потом, когда обе стороны испытают разочарование от того, что их ожидания не были реализованы.

Если в вашей голове в качестве возможного варианта присутствует установка "Не Связываться", то вы чувствуете себя свободно, так как у вас нет нужды манипулировать людьми, проталкивать свои идеи, вести к тому, чтобы все было по-вашему. Вы можете быть открытыми. Вы можете действительно стараться понять глубинные мотивы, лежащие в основе каждой из позиций.

Имея в своем арсенале установку "Не Связываться", вы можете честно сказать: "Я стремлюсь только к результату "Выиграл/Выиграл". Я хочу выиграть сам и хочу, чтобы выиграли вы. Я бы не хотел, настояв на своем, оставить у вас негативное отношение к происшедшему, так как впоследствии все это выйдет на поверхность и приведет к ухудшению наших отношений. С другой стороны, не думаю, что и вы чувствовали бы себя хорошо, добившись полного выигрыша за счет моего проигрыша. Давайте же стремиться к ситуации "Выиграл/ Выиграл". Давайте добиваться воплощения именно этого принципа. А если не получится, давайте договоримся вообще не заключать каких-либо соглашений. Лучше не вступать ни в какое взаимодействие, чем принять и выполнять решение, не устраивающее каждого из нас. Тогда в другой раз нам, возможно, еще удастся что-то сделать вместе".

Через некоторое время после знакомства с концепцией "Выиграл/Выиграл или Не Связываться" президент небольшой компании, разрабатывающей программное обеспечение для компьютеров, поделился со мной своими впечатлениями:

– Мы разработали новое программное обеспечение, которое продали одному банку по пятилетнему контракту, предусматривающему перевод банка на использование этой программы. Президент банка был очень доволен, но его сотрудников принятое решение не слишком вдохновляло.

Примерно через месяц президент банка сменился. Новый президент встретился со мной и сказал: "Я не очень комфортно себя чувствую в связи с этим изменением программного обеспечения. Происходит какая-то неразбериха. Мои сотрудники в один голос говорят, что у них ничего не получается, а я чувствую, что в настоящий момент не могу на них давить".

Моя компания в то время испытывала серьезные финансовые трудности. Я знал, что у меня есть все юридические основания настаивать на выполнении контракта. Но я уже был убежден в ценности принципа "Выиграл/Выиграл". Поэтому я сказал президенту: "У нас с вами контракт. Ваш банк гарантировал закупку нашей продукции и услуг, необходимых для

вашей переориентации на новую программу. Однако мы видим, что вы не очень довольны этим контрактом. Поэтому мы хотели бы сделать следующее: мы вернем вам контракт и возвратим вам уже внесенные деньги, но если когда-либо в будущем вам потребуется новое программное решение, пожалуйста, обращайтесь к нам опять".

Я сам отказался от контракта на сумму 84 000 долларов. Это граничило с финансовым самоубийством. Но я чувствовал, что в долгосрочной перспективе, если принцип верен, сумма не только вернется, но и окупится с лихвой.

Три месяца спустя президент банка позвонил мне и сказал: "Я собираюсь внести изменения в нашу систему обработки данных. И я хотел бы, чтобы этим занялись вы". И он подписал со мной контракт на 240 000 долларов.

В условиях взаимозависимой реальности любой выбор, меньший чем "Выиграл/Выиграл", будет слабым и бледным и окажет негативное влияние на долгосрочные отношения. Цена этого влияния должна тщательнейшим образом учитываться. Если вы не можете прийти к ситуации с взаимным выигрышем, то очень часто наилучшей альтернативой ей будет решение "Не Связываться".

Принцип "Выиграл/Выиграл или Не Связываться" обеспечивает огромную эмоциональную свободу в семейных отношениях. Если члены семьи не могут сойтись на том, что смотреть по видео, так чтобы все были довольны, то они просто могут решить заняться чем-то другим, – "Не Связываться", – вместо того, чтобы одни получали удовольствие за счет других.

* * *

Семья одной моей знакомой вот уже несколько лет увлекается пением хором. Когда дети были маленькими, она сама подбирала музыку, готовила костюмы, аккомпанировала на фортепиано и сама руководила выступлениями.

По мере того как дети вырастали, их музыкальные вкусы начали меняться, и им захотелось принимать большее участие в определении репертуара своих выступлений и в выборе костюмов. Они стали хуже поддаваться руководству.

Поскольку моя знакомая имела многолетний опыт собственных выступлении и чувствовала, что лучше других понимает запросы пожилых людей в домах престарелых, где они обычно выступали, она считала многие идеи своих детей не слишком подходящими. Но в то же время она понимала потребность детей в самовыражении и в том, чтобы участвовать в процессе принятия решений.

Поэтому моя знакомая приняла установку "Выиграл/ Выиграл или Не Связываться". Она сказала детям, что ей хотелось бы достичь с ними такого соглашения, чтобы все были довольны, – в противном случае они просто вместе подыщут другой способ раскрытия своих талантов. В результате при выработке соглашения "Выиграл/Выиграл" каждый почувствовал свободу выражать свои чувства и идеи, зная, что, даже если соглашение не будет достигнуто, эмоционально ничто никого не будет связывать.

Наиболее реалистичен подход "Выиграл /Выиграл или Не Связываться" в самом *начале* деловых отношений или делового предприятия. При продолжительных отношениях "Не Связываться" может оказаться нежизнеспособным вариантом, способным создать серьезные проблемы, в особенности для семейного бизнеса или бизнеса, изначально основанного на дружеских отношениях.

В попытке сохранить хорошие отношения люди иногда в течение многих лет идут на один компромисс за другим, думая в духе "Выиграл/Проиграл" или "Проиграл/Выиграл" даже тогда, когда говорят о "Выиграл/Выиграл". Это создает серьезные проблемы как для самих людей, так и для бизнеса, в особенности если конкуренты действуют на основе

подхода "Выиграл/Выиграл" и синергии.

При отсутствии варианта "Не Связываться" многие семейные и дружеские предприятия попросту разлаживаются и либо совсем разваливаются, либо их приходится передавать в руки профессиональных менеджеров. Опыт показывает, что при создании семейного бизнеса или бизнеса, основанного на дружеских отношениях, часто бывает лучше, если с самого начала признается возможность возникновения впоследствии ситуации "Не Связываться" и составляется соответствующее соглашение вроде договора купли-продажи, так чтобы бизнес мог процветать без нанесения постоянного ущерба отношениям.

Разумеется, есть такие отношения, при которых установка "Не Связываться" невозможна. Я не могу отказаться от собственного ребенка или от жены, упорствуя в своем "Не Связываться" (уж лучше, раз так необходимо, прибегнуть к компромиссу – низшей форме подхода "Выиграл/ Выиграл"). Но в большинстве случаев, вступая в переговоры, менталитет "Выиграл/Выиграл или Не Связываться" вполне возможно полноценно использовать. А свободу этот подход предоставляет невероятную.

ПЯТЬ ИЗМЕРЕНИИ УСТАНОВКИ "ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ"

Мышление в духе "Выиграл/Выиграл" – это навык межличностного лидерства. Он предполагает использование в наших отношениях с другими людьми всех уникальных свойств человека – самосознания, воображения, совести и независимой воли. Он включает взаимное обучение, взаимное влияние и взаимную выгоду.

Для получения взаимной выгоды необходимы как мужество в достижении своих целей, так и чуткость к чужим интересам, особенно если вы имеете дело с людьми, запрограммированными на "Выиграл/Проиграл".

Вот почему этот навык включает в себя принципы межличностного лидерства. Для эффективного межличностного лидерства требуются видение, проактивная инициатива, а также проистекающие из персонального лидерства, основанного на принципах, чувство защищенности, уверенность в себе, ориентированность, мудрость и сила.

Принцип "Выиграл/Выиграл" является основополагающим для успеха во всех наших взаимодействиях и охватывает пять взаимозависимых измерений жизни. Он начинается с *характера* и движется в направлении *отношений,* из которых вытекают *соглашения.* Он взращивается в такой окружающей среде, *структура и системы* которой основаны на установке "Выиграл/Выиграл". Кроме того, этот принцип включает в себя *процесс,* так как невозможно достичь целей "Выиграл/Выиграл" при помощи средств "Выиграл/ Проиграл" или "Проиграл/Выиграл".

Предлагаемая диаграмма показывает, как эти измерения соотносятся друг с другом.

Давайте рассмотрим каждое из пяти измерений в отдельности.

ХАРАКТЕР. Характер является фундаментом принципа "Выиграл/ Выиграл", и все

остальное возводится на этой основе. Для парадигмы "Выиграл/Выиграл" существенно необходимы три свойства характера.

ЦЕЛЬНОСТЬ. Мы уже говорили о цельности, как о качестве, определяющем ценность нашей личности. Навыки 1, 2 и 3 помогают нам развивать и поддерживать цельность, единство нашей личности. Если мы четко представляем себе наши ценности и ежедневно проактивно организуем свои действия с учетом этих ценностей, то мы развиваем самосознание и независимую волю, давая и выполняя свои обещания и обязательства.

Невозможно реализовать в своей жизни установку на выигрыш, если мы не имеем четкого, глубокого представления о том, из чего этот выигрыш состоит и как это гармонирует с нашими глубинными ценностями. И если мы не способны принимать на себя и выполнять обязательства, – как в отношении самих себя, так и в отношении других, – то эти обязательства становятся бессмысленными. Это знаем мы, это знают и другие. Они чувствуют неискренность, становятся осторожнее и занимают оборонительную позицию. Отсутствует фундамент доверия, и подход "Выиграл/Выиграл" превращается в неэффективную поверхностную технику. А краеугольным камнем в этом фундаменте должна быть цельность.

ЗРЕЛОСТЬ. Зрелость – это баланс мужества и чуткости. Если человек способен мужественно выражать свои чувства и убеждения и одновременно быть чутким к чувствам и убеждениям собеседника, в особенности если тема представляет большую важность для обеих сторон, то этот человек – зрелый.

Если вы проанализируете психологические тесты, применяемые при приеме на работу, продвижении по службе и в целях повышения квалификации, вы обнаружите, что все они составлены так, чтобы оценить именно такую зрелость человека. Это может называться по-разному: баланс силы личности и эмпатии, баланс уверенности в себе и уважения к другим, баланс заботы о людях и заботы о выполнении задачи "Я в порядке – ты в порядке" на языке анализа транзакций, – все равно за этим скрывается качество, которое я назвал балансом мужества и чуткости.

Уважение к этому качеству прочно вплетено в ткань теории человеческого взаимодействия, управления и лидерства. Это качество является воплощением Р/РС-баланса. Пока мужество фокусируется на добывании золотых яиц, чуткость заботится о долгосрочном благополучии тех, кто помогает получать эти яйца.

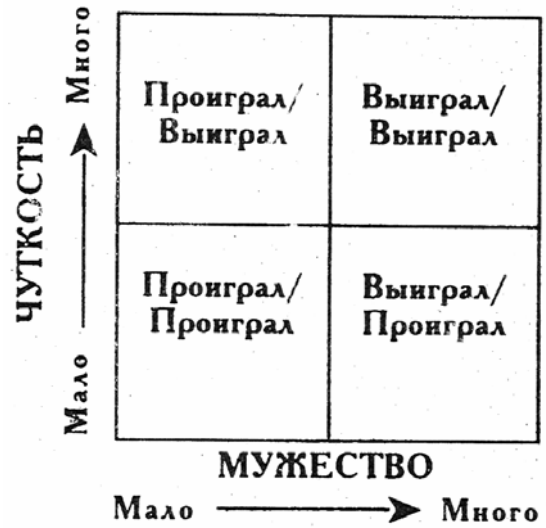
Многие люди обладают дихотомическим мышлением – в терминах "или-или". Они считают, что приятный человек не может быть жестким. Однако парадигма "Выиграл/Выиграл" является приятной... и жесткой одновременно! Она вдвое жестче парадигмы "Выиграл/Проиграл". Если вы хотите следовать установке "Выиграл/Выиграл", то вам надо быть не только приятным, но и мужественным. Нужно не только сочувствовать другим, но и быть уверенным в себе. Нужно быть не только чутким и внимательным, но и смелым Достижение этого баланса между мужеством и чуткостью является сутью истинной зрелости и основой принципа "Выиграл/Выиграл".

Если у меня много мужества, но мало чуткости – к какому типу отнести мое мышление? К "Выиграл/Проиграл". Я проявлю силу характера и личный интерес. Я буду смело отстаивать свои убеждения, но не слишком буду учитывать ваши.

Чтобы компенсировать отсутствие в себе внутренней зрелости и эмоциональной силы, я могу использовать силу своего положения и власть, воспользуюсь поддержкой диплома, именем организации, в которой работаю, своим членством в престижных органах.

Если у меня много чуткости и мало мужества, я буду думать в духе "Проиграл/Выиграл". Я буду настолько подвержен влиянию ваших желаний и убеждений, что у меня не хватит смелости выразить и отстоять свои собственные.

Для менталитета "Выиграл/Выиграл" существенно необходимы большое мужество и большая чуткость одновременно. Такой баланс является свидетельством истинной Зрелости. Обладая им, я способен слушать, сопереживать и понимать, но в то же время я могу мужественно отстаивать свою точку зрения.



МЕНТАЛИТЕТ ДОСТАТОЧНОСТИ. Третьим свойством характера, необходимым для мышления "Выиграл/Выиграл", является Менталитет Достаточности – парадигма, в соответствии с которой в мире всего хватит на всех.

Большинство людей запрограммировано сценарием, который я называю Менталитетом Недостаточности. Такие люди смотрят на жизнь как на процесс поедания одного пирога на всех. И если кто-то отрежет себе больший кусок, то всем остальным достанется меньше. Менталитет Недостаточности – это парадигма нулевой суммы.

Носителям Менталитета Недостаточности бывает очень трудно делиться признанием, доверием, властью или прибылью даже с теми, кто помогает им получать все это. Им также очень трудно бывает испытать искреннюю радость от успехов других людей, – даже, а иногда в особенности, если это члены их же собственной семьи, близкие друзья или коллеги. Когда кто-нибудь удостаивается особого признания или на кого-то обрушивается неожиданная удача или необыкновенный успех, или кто-то сделалоткрытие, людям с Менталитетом Недостаточности кажется, будто у них что-то отняли.

Хотя на словах они могут выражать свою радость в связи с успехами других людей, на самом деле они с удовольствием съели бы их на ужин. Их представление о собственной ценности основывается на сравнении с другими людьми, а чужой успех в определенной степени означает для них собственное поражение. Отличников может быть несколько, но "лучший из лучших" – только один. "Выиграть" означает для них "побить".

Часто люди с Менталитетом Недостаточности живут с тайной надеждой, что других постигнет неудача, – пусть небольшая, но достаточная, чтобы за их счет можно было сохранить свои позиции. Эти люди постоянно сравнивают и постоянно соревнуются. Все свои усилия они направляют на овладение вещами или другими людьми ради усиления чувства собственного достоинства.

Им хочется, чтобы все вокруг плясали под их дудку. Часто они стараются превратить окружающих в себе подобных и собирают вокруг себя одних подхалимов, – тех, кто не смеет им перечить, кто слабее их.

Людям с Менталитетом Недостаточности трудно работать в команде, члены которой дополняют друг друга, благодаря своим уникальным качествам. С точки зрения "недостаточни-ков", различия являются признаком нарушения субординации и

нелояльности.

Менталитет Достаточности, с другой стороны, проистекает из глубокого внутреннего ощущения собственного достоинства и уверенности в себе. Это парадигма, в соответствии с которой в мире всего хватит на всех. Результатом ее является способность делиться престижем, признанием, прибылью, правом участия в принятии решений. Открываются новые варианты, альтернативы и возможности для творчества.

Личное удовольствие, удовлетворение и достижения, обусловленные Навыками 1, 2 и 3, Менталитет Достаточности обращает наружу, – приветствуя уникальные качества, внутреннюю ориентированность и проактивную природу других людей. Этот менталитет признает существование неограниченных возможностей для позитивного развития отношений взаимодействия и создает Третью Альтернативу.

Общественная Победа не означает победы над другими людьми. Она означает успех в эффективном взаимодействии, приносящий взаимовыгодные результаты каждому его участнику. Общественная Победа означает работу вместе, общение друг с другом, совместное создание того, чего никто, даже те же самые люди, не могли бы создать в одиночку. И, наконец, Общественная Победа есть порождение парадигмы Менталитета Достаточности.

Характер, обогащенный цельностью, зрелостью и Менталитетом Достаточности, обретает подлинность и естественность, которые имеют гораздо большее значение, чем владение (или невладение) любыми методиками взаимодействия с людьми.

Есть способ, который я нахожу особенно полезным для развития в людях типа "Выиграл/Проиграл" характера "Выиграл/Выиграл". Заключается он в общении таких людей с теми, кто является истинными носителями мышления "Выиграл/Выиграл". Когда люди запрограммированы на "Выиграл/Проиграл" или другой неприемлемый сценарий и им регулярно приходится общаться с теми, кто запрограммирован на то же самое, у них редко возникает возможность увидеть и испытать в действии философию "Выиграл/Выиграл". Поэтому я рекомендую читать книги, – такие, как вдохновляющая биография Анвара Садата *"В поисках самого себя",* – и смотреть такие фильмы, как "Огненные колесницы", или такие пьесы, как *"Les Miserables"*[30]*,* которые раскрывают перед вами модель "Выиграл/Выиграл".

Но помните: если мы посмотрим достаточно глубоко внутрь себя, то там, под сценариями, программами, под заученными установками и правилами поведения, мы увидим, что в нашей собственной жизни содержится подтверждение истинности подхода "Выиграл/Выиграл" и всех остальных верных принципов.

ОТНОШЕНИЯ

На основе своего характера мы строим и развиваем отношения "Выиграл/Выиграл". Доверие, Эмоциональный Банковский Счет, – вот суть мышления "Выиграл/ Выиграл". Без доверия самое лучшее, что мы можем сделать, это пойти на компромисс; без доверия мы не можем открыться для взаимной учебы друг у друга, общения и истинного творчества.

Но если наш Эмоциональный Банковский Счет значителен, то вопрос доверия перестает быть проблемой. На счет уже сделано достаточно вкладов, так что и вы, и я – мы оба – знаем, что мы глубоко уважаем друг друга. Мы сосредоточиваемся на делах, а не на личностях или позициях.

Поскольку мы друг другу доверяем, мы открыты. Каждый из нас выложил карты на стол и играет в открытую. Несмотря на то, что мы видим вещи по-разному, я знаю, что вы готовы с уважением выслушать мое описание молодой девушки, а вы знаете, что я с таким

---

[30] По-видимому, имеется в виду инсценировка известного романа классика французской литературы Виктора Гюго "Отверженные". *(Прим. перев.)*

же уважением отнесусь к вашему описанию пожилой женщины. Мы оба настроены попытаться глубже понять точки зрения друг друга и вместе постараться найти Третью Альтернативу – синергитическое решение, которое будет лучшим для нас обоих.

Отношения, при которых Эмоциональный Банковский Счет значителен и обе стороны глубоко прониклись мышлением "Выиграл/Выиграл", являются идеальным трамплином для возникновения колоссальной синергии (Навык 6). Эти отношения не делают проблемы менее существенными или менее важными и не стирают *существующих* различий. Но они убирают отрицательную энергию, обычно сфокусированную на различиях между людьми и позициями, и создают позитивную энергию сотрудничества, направленную на достижение лучшего понимания проблемы и разрешение ее способом, обеспечивающим взаимную выгоду.

А что если такие отношения отсутствуют? Что если вам приходится вырабатывать соглашение с кем-то, кто и слыхом не слыхивал про менталитет "Выиграл/Выиграл" и запрограммирован на "Выиграл/Проиграл" или иной сценарий?

Необходимость иметь дело с носителем "Выиграл/ Проиграл" – это настоящий экзамен для того, кто думает в духе "Выиграл/Выиграл". Достижение результата "Выиграл/Выиграл" – задача непростая при любых обстоятельствах. Приходится иметь дело с глубокими проблемами и фундаментальными различиями. Но делать это гораздо проще, когда обе стороны понимают концепцию "Выиграл/ Выиграл" и привержены ей и когда существуют хорошие накопления на Эмоциональном Банковском Счете.

Когда вы имеете дело с человеком, который исходит из парадигмы "Выиграл/Проиграл", по-прежнему стержнем всего будут отношения. Концентрироваться нужно на вашем Круге Влияния. Вы делаете вклады на Эмоциональный Банковский Счет, демонстрируя искреннюю любезность, уважение и внимание к самому человеку и к его точке зрения. Вы дольше остаетесь в процессе общения. Вы слушаете больше и с большим вниманием. Вы выражаете свои взгляды с большим мужеством. Вы не реактивны. Вы обращаетесь к своим глубинным внутренним источникам, черпая из них силу характера для того, чтобы быть проактивным. Вы продолжаете изобретать варианты решения до тех пор, пока другой человек не начнет осознавать, что вы искренне хотите, чтобы решение действительно было выигрышем для вас обоих. Этот процесс сам по себе является огромным вкладом на Эмоциональный Банковский Счет.

И чем вы сильнее – чем естественней ваш характер, чем выше уровень вашей проактивности, чем более привержены вы установке "Выиграл/Выиграл", – тем более сильным будет ваше воздействие на другого человека. Это настоящая проверка межличностного лидерства. Это выходит за рамки *транзакционного* лидерства и ведет к лидерству *трансформирующему,* которое изменяет как вовлеченных в него людей, так и отношения.

Поскольку "Выиграл/Выиграл" это принцип, подтверждение верности которого люди могут найти в своих собственных жизнях, большинство из них вы сможете подвести к осознанию, что они выиграют большее количество того, что нужно им, если нацелятся на достижение того, что нужно вам обоим. И все же найдутся единицы, которые настолько прочно связаны с менталитетом "Выиграл/Проиграл", что просто не способны мыслить а духе "Выиграл/Выиграл". Поэтому помните, что всегда существует вариант "Не Связываться". Или же иногда вас может устроить низшая форма подхода "Выиграл/Выиграл" – компромисс.

Важно отдавать себе отчет в том, что не все решения обязательно должны быть из разряда "Выиграл/Выиграл", даже если Эмоциональный Банковский Счет велик. Здесь опять-таки ключевым моментом являются отношения. Например, мы с вами работаем вместе, и вы приходите ко мне и говорите:

– Стивен, я знаю, тебе не понравится это решение. У меня сейчас нет времени, чтобы объяснить тебе его суть, не говоря уже о том, чтобы обсуждать его с тобой. Вполне возможно, что ты сочтешь это решение неправильным. Но я тебя очень прошу поддержать его! - Если наш с вами Эмоциональный Банковский Счет позитивен, то я, конечно, вас поддержу. Я буду надеяться, что вы были правы, а я нет. Я буду делать все, чтобы ваше решение заработало.

Но если на Эмоциональном Банковском Счете ничего нет и если я реактивен, то я не поддержу вас. Возможно, вам в глаза я пообещаю поддержку, но за вашей спиной особого энтузиазма проявлять не стану. Я не буду стараться и делать того, что необходимо для реализации вашего решения.

– Ну вот, не сработало, – потом скажу я. – А теперь что мне делать?

Если я сверхактивен, то я могу даже торпедировать ваше решение и приложить все силы, чтобы то же сделали и остальные. Или же я могу стать "нарочито исполнительным" и делать только то, что вы мне скажете, и только так, как вы мне скажете, не принимая на себя никакой ответственности за результаты.

В течение пяти лет жизни в Великобритании я стал свидетелем того, как страна дважды становилась на колени, когда проводники в поездах принимались нарочито исполнительно, до мелочей следовать всем правилам и процедурам, предусмотренным инструкциями.

Любое соглашение остается не более чем бумагой, если не имеет в основе своей характера и отношений, поддерживающих его дух. Поэтому идти к ситуации "Выиграл/Выиграл" мы должны с искренним желанием делать вклад в те отношения, благодаря которым она возможна.

СОГЛАШЕНИЯ

Из отношений вытекают соглашения, которые дают определение и направленность подходу "Выиграл/Выиграл". Иногда их называют *соглашениями об исполнении* или *соглашениями о партнерстве,* смещая парадигму продуктивности от взаимодействия по вертикали к взаимодействию по горизонтали, от контроля сверху – к самоконтролю, от разделения позиций – к партнерству в достижении успеха.

Соглашения "Выиграл/Выиграл" покрывают широкий спектр взаимозависимых взаимодействий. Мы обсуждали один из важных вариантов таких соглашений, когда говорили о делегировании руководства "зеленым и чистым" двором в Навыке 3. Те же самые пять элементов, которые были перечислены там, составляют структуру соглашений "Выиграл/Выиграл" между работодателем и работником, между независимыми людьми, совместно работающими над проектами, между группами людей, сотрудничающих для достижения общей цели, между компаниями и поставщиками – между всеми теми, кому для достижения результата необходимо Взаимодействие. Эти элементы предоставляют эффективный способ для прояснения и управления ожиданиями людей, вовлеченных во взаимозависимое предприятие.

В соглашениях "Выиграл/Выиграл" ярко выражены следующие пять элементов:

Желаемые результаты (не методы!) определяют, что должно быть сделано и когда.

Правила определяют параметры (принципы, политику и т.п.), в рамках которых должны быть достигнуты результаты.

Ресурсы определяют, чем можно располагать в качестве подспорья для получения результатов. Имеются в виду необходимые человеческие, финансовые, технические ресурсы или организационная поддержка.

Отчетность устанавливает стандарты деятельности и сроки оценки.

Последствия определяют, что будет происходить – хорошее или плохое – в результате оценки.

Наличие этих пяти элементов позволяет соглашению "Выиграл/Выиграл" жить самостоятельной жизнью. Достигнутое во всех пяти областях взаимное понимание и согласие создает стандарт, по отношению к которому люди могут замерять свой собственный успех.

Традиционное авторитарное руководство – это следствие парадигмы "Выиграл/Проиграл". Это, кроме того, результат полного истощения Эмоционального Банковского Счета . Если у вас нет доверия или общего представления о желаемых результатах, то вы все время стоите у сотрудника над душой, проверяете и учитываете каждый его шаг. Доверия нет, и вам кажется, что вы должны всех контролировать.

А если на счете доверия есть накопления, каков будет ваш метод? Уйти с их дороги. Если вы достигли соглашения "Выиграл/Выиграл" и сотрудники точно знают, чего от них ждут, ваша роль заключается в том, чтобы быть для них источником поддержки и получать отчеты.

Предоставление людям возможности самим судить себя оказывает на их дух гораздо более облагораживающее воздействие, чем когда их судят со стороны. Такой подход является гораздо более правильным и с точки зрения культуры высокого доверия. Во многих случаях люди сердцами своими на много лучше понимают, как обстоят дела, чем об этом могут рассказать документы. Человеческая проницательность часто дает гораздо более точные оценки, чем формальные наблюдения или измерения.

ОБУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЮ ПО ПРИНЦИПУ "ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ"

Несколько лет назад я принимал участие в программе консультирования одного очень крупного банка с множеством отделений. Нас просили оценить и усовершенствовать программу управленческого тренинга, на которую банк ежегодно выделял по 750.000 долларов. Программа предусматривала отбор выпускников колледжей и предоставление им возможности в течение полугода поработать в двенадцати должностях в разных подразделениях (по две недели в каждой должности), с тем чтобы они получили общее представление об отрасли. Выпускники работали две недели в отделе коммерческих кредитов, две недели в отделе промышленных кредитов, две недели в отделе маркетинга, две недели в операционном отделе и так далее По окончании полугодового периода стажеров назначали на должности помощников менеджеров в различные отделения банка.

Наша задача заключалась в том, чтобы провести оценку этого шестимесячного обучения. Приступив к делу, мы обнаружили, что для стажеров самой большой проблемой при их назначении в то или иное подразделение было получение четкого представления о желаемых результатах Мы напрямую спросили об этом руководителей банка:

– Что эти люди должны уметь делать после завершения программы?

Ответы, полученные нами, были расплывчаты и противоречивы.

Программа этого тренинга была нацелена на методы, а не на результаты Поэтому мы предложили руководству банка запустить пробную программу тренинга, основанную на другой парадигме, названной нами "обучение, управляемое обучаемыми". Это было соглашением "Выиграл/ Выиграл", которое предусматривало определение конкретных целей и критериев их достижения, а также определение правил, ресурсов, отчетности и последствий, которые возникнут в случае, если цели будут достигнуты. Последствия в этой ситуации выражались в продвижении стажера на должность помощника менеджера, в продолжении обучения на рабочем месте и в значительном увеличении заработной платы

Нам пришлось здорово надавить «а руководителей, чтобы получить от них формулировки целей:

– Что, по-вашему, они должны знать в области бухгалтерского учета? А в области маркетинга? А в области ссуд на недвижимость?

И мы прошли так по всему списку. В итоге менеджеры составили перечень из более чем ста целей. Затем мы их объединяли, упрощали и сокращали их количество до тех пор, пока не получили 39 конкретных целей с прилагаемыми критериями их достижения.

Открывающиеся возможности и перспектива получения высокой зарплаты мотивировали обучаемых на скорейшее достижение поставленных целей. Это был большой выигрыш и для них, и для компании, которая вместо стажеров, отбывших полугодовую повинность в двенадцати разных должностях, приобретала для своих отделений помощников менеджеров, отвечающих критериям, ориентированным на высокий результат.

Мы объяснили стажерам различие между обучением, управляемым обучаемыми, и обучением, управляемым системой. Мы сказали им следующее:

– Вот ваши цели, и вот критерии их достижения. Вот ваши ресурсы, включающие возможность учиться друг у друга А теперь – вперед! Как только вы будете соответствовать этим критериям, вас назначат на долж ность помощника менеджера

Они закончили программу за три с половиной недели! Сдвиг парадигмы, связанной с организацией обучения, высвободил невероятную мотивирующую творческую энергию.

Конечно, как и во многих других случаях сдвига парадигмы, существовало определенное сопротивление. Руководители банка в большинстве своем просто не могли поверить в успех. Когда им продемонстрировали свидетельства того, что поставленные цели действительно были достигнуты, руководители банка сказали:

– У этих стажеров нет опыта! У них нет той самой закалки, которая наделила бы их здравым смыслом и зрелостью суждений, необходимыми помощнику менеджера!

Из дальнейших разговоров с ними мы поняли, что на самом деле суть их высказываний заключалась совсем в другом:

– Мы прошли огонь, воду и медные трубы, так почему же эти ребята должны так легко отделаться?

Но, разумеется, они не могли выразить свои мысли таким образом и сочли, что более приемлемо обвинить новичков в отсутствии "закалки".

К тому же и управление кадров по вполне понятным причинам (вспомним о выделении 750 000 долларов на полугодовую программу) большого энтузиазма не испытывало.

– Что ж, ваши сомнения справедливы! – сказали мы тогда. – Давайте определим дополнительные цели и критерии их достижения. И давайте останемся в пределах парадигмы "обучения, управляемого обучаемыми".

Мы сформулировали еще восемь дополнительных целей с очень высокими критериями исполнения, чтобы руководство могло быть уверено, что молодые люди достаточно подготовлены для работы в должности помощника менеджера и продолжения обучения на своем рабочем месте. По окончании совещаний, на которых разрабатывались эти критерии, некоторые руководители отмечали, что если стажеры смогут выполнить эти жесткие требования, то они будут подготовлены к работе лучше, чем любой их предшественник, прошедший через шестимесячную программу.

Мы заранее подготовили обучаемых к тому, что может возникнуть сопротивление. Мы представили им вновь разработанные дополнительные цели и критерии и сказали:

– Как мы и ожидали, руководство хочет поставить перед вами дополнительные цели с еще более жесткими критерия ми, чем раньше. На сей раз нас заверили, что, если вы справитесь с этой задачей, вас сделают помощниками менеджеров.

И стажеры приступили к работе удивительным способом. Они приходили к руководителям различных подразделений, таких как бухгалтерия, и говорили примерно следующее:

– Сэр, я участник новой экспериментальной программы, называемой "обучение, управляемое обучаемыми". Насколько мне известно, вы участвовали в разработке целей и критериев для этой программы. Передо мной было поставлено шесть задач, относящихся к вашему подразделению. С тремя из них я смог справиться, используя знания, полученные в колледже, еще одну я решил, изучив соответствующую литературу; пятую я осилил с помощью своего приятеля Тома, которого вы консультировали на прошлой неделе. У меня осталась всего лишь одна задача, и я пришел спросить, не сможете ли вы или кто-либо из ваших сотрудников уделить мне время, чтобы показать, что и как нужно делать?

В результате стажеры проводили в подразделениях полдня вместо двух недель.

Сотрудничая и сообща обсуждая полученную информацию, молодые люди смогли выполнить дополнительные задачи в течение полутора недель. Полугодовая программа, таким образом, сократилась до пяти недель и обеспечила значительно более высокие результаты.

Такой образ мышления может привести к аналогичным результатам в любой сфере организационной жизни, если люди найдут в себе смелость исследовать свои парадигмы и сконцентрироваться на принципе "Выиграл/Выиграл". Меня каждый раз восхищают результаты, которых добиваются отдельные люди и организации, когда ответственные, проактивные личности с внутренними ориентирами свободно и самостоятельно решают поставленные задачи.

СОГЛАШЕНИЯ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ДУХЕ "ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ"

Для подготовки соглашений об исполнении в духе "Выиграл/Выиграл" требуется существенный сдвиг парадигмы. Концентрироваться следует на результатах, а не на методах. Большинство из нас склонно следить за методами. Мы используем делегирование исполнения, описанное в Навыке 3, то самое управление методами, которое я применял к Сандре, когда просил ее пофотографировать нашего сына, катающегося на водных лыжах. Соглашения "Выиграл/ Выиграл", напротив, фокусируются на результатах, высвобождая при этом колоссальные индивидуальные возможности, порождая синергию и созидая РС, вместо того, чтобы концентрироваться исключительно на Р.

Отчетность в духе "Выиграл/Выиграл" предполагает, что люди оценивают себя сами. Традиционные игры в оценку, которые люди ведут между собой, нелепы и отнимают много душевных сил. При "Выиграл/Выиграл" человек сам оценивает себя, пользуясь критериями, в выработке которых он сам принимал участие. И если критерии определены верно, то он может справиться с этой задачей. Когда соглашение о делегировании заключается в духе "Выиграл/Выиграл", даже семилетний ребенок способен оценить, насколько хорошо он справляется с задачей сделать двор "зеленым и чистым".

Наибольшего успеха в своей преподавательской деятельности в университете я достиг тогда, когда в духе "Выиграл/Выиграл" добился общего со студентами понимания цели нашей совместной работы:

– Вот то, что мы с вами хотим осуществить. А вот – основные требования для получения оценок А, В и С. Моя цель – помочь каждому из вас получить высшую оценку –

А. Теперь каждый из вас может подумать обо всем, что мы говорили, проанализировать и выработать собственное понимание того, чего лично он хотел бы достичь. После этого давайте соберемся вместе и договоримся об оценке, которую вы хотите получить, и о том, что вы планируете для этого сделать.

Философ и консультант по управлению Питер Дракер для того, чтобы передать суть соглашения об исполнении между менеджером и его сотрудниками, рекомендует использовать "письмо менеджеру". По итогам глубокого и обстоятельного обсуждения ожиданий, правил и ресурсов и с целью обеспечения их гармонии с организационными целями сотрудник пишет менеджеру служебную записку, в которой обобщает достигнутые соглашения и указывает дату составления очередного плана работы или очередной обзорной беседы."

Заключение таких соглашений в духе "Выиграл/Выиграл" является основным видом деятельности руководителя. Когда такие соглашения достигнуты, работники сами управляют собой, оставаясь в рамках, определенных этими соглашениями/Менеджер в этом случае выступает как бы в роли автомобиля, задающего темп в гонках. Он запускает движение, а дам уходит с дороги. Его работа с этого момента заключается в том, чтобы удалять с дорожного покрытия разлившееся масло.

Когда босс становится первым помощником для каждого из своих подчиненных, норма управляемости может быть значительно увеличена. Может быть сокращена большая часть административного аппарата и, соответственно, накладных расходов. Вместо того, чтобы контролировать шесть или восемь! сотрудников, такой менеджер может руководить двадцатью, тридцатью, пятьюдесятью служащими, а то и больше.

В соглашениях об исполнении в духе "Выиграл/Выиграл" последствия становятся логическим результатом собственной работы, а не поощрением или наказанием, произвольно назначаемым ответственным руководящим лицом.

Существует четыре основных вида последствий (поощрений и штрафов), которыми могут распоряжаться менеджеры и родители – *финансовые* последствия, *психические* последствия, возможности и ответственность. Финансовые последствия связаны с такими вещами, как доход, акционерные опционы, прибавки к зарплате или штрафы. *Психические,* или психологические, последствия включают признание, одобрение, уважение, доверие или утрату всего этого. За исключением ситуаций, когда люди едва сводят концы с концами, психическая компенсация часто является более стимулирующей, чем финансовая. *Возможности* включают в себя обучение, развитие, различные преимущества и другие выгоды. *Ответственность* связана с границами деятельности и власти, которые могут быть как расширены, так и сужены. Соглашения в духе "Выиграл/ Выиграл" определяют Последствия в одной или нескольких из этих сфер, и люди, участвующие в соглашениях, знают об этом. Таким образом, вы не играете в игры. Все ясно с самого начала.

В добавление к этим логическим, индивидуальным последствиям важно четко определить и естественные организационные последствия. Скажем, что произойдет, если я опоздаю на работу, если я откажусь сотрудничать с другими, если я не стану заключать со своими подчиненными соглашений об исполнении в духе "Выиграл/Выиграл", если я не буду требовать от них ответственности за достижение желаемых результатов или если не буду содействовать их профессиональному росту и развитию их карьеры?

Когда моей дочери исполнилось шестнадцать лет, мы заключили с ней соглашение "Выиграл/Выиграл" по поводу пользования семейным автомобилем. Мы договорились, что она будет соблюдать правила движения и содержать машину в чистоте и порядке. Мы условились, что дочь будет пользоваться машиной только в случае серьезной необходимости и что, когда нужно, она будет обслуживать в качестве водителя маму и меня. Также мы договорились, что она будет легко и без напоминаний выполнять все остальные свои

обязанности. В этом заключался наш выигрыш.

Еще мы договорились о том, что некоторые ресурсы предоставлю я – саму машину, бензин и страховку. В довершение мы условились, что раз в неделю, как правило в воскресенье днем, мы с ней вдвоем будем встречаться, чтобы оценить, насколько успешно она выполняет соглашение. Последствия были ясны: пока дочь выполняет свою часть соглашения, она может пользоваться машиной; если же она этих условий не выполняет, то она лишается этой привилегии до тех пор, пока не исправится.

Этим соглашением "Выиграл/Выиграл" с самого начала были определены четкие ожидания обеих сторон. Соглашение было выигрышем для дочери – ей разрешили пользоваться машиной, – и, разумеется, оно было выигрышем для нас с Сандрой. Теперь дочь могла сама удовлетворить свои собственные транспортные потребности и даже часть наших. Нам уже не надо было заботиться об обслуживании машины и ее чистоте. Кроме того, мы опирались на внутреннюю, встроенную в характер, систему отчетности: то есть я не должен был все время надзирать за дочерью или управлять ею. Цельность ее личности, ее совесть, ее способность к оценке и высокий Эмоциональный Банковский Счет в наших отношениях руководили ее действиями, безусловно, лучше. Нам с Сандрой не нужно было эмоционально напрягаться, пытаться проверять каждый шаг своей дочери и тут же наказывать ее, если она что-то делала не так, как мы от нее ждали. Мы заключили соглашение "Выиграл/Выиграл", и оно всех нас сделало свободными.

Соглашение "Выиграл/Выиграл" обладает огромной освобождающей силой. Но если применять его изолированно, – в качестве отдельной техники, приема, – оно не сработает. Даже если вам удастся заключить такое соглашение, его развитие и выполнение будут невозможны при отсутствии цельности личности и отношений, основанных на доверии.

Истинное соглашение "Выиграл/Выиграл" – это продукт парадигмы, характера и отношений, из которых оно произрастает. Это соглашение определяет и направляет взаимозависимое взаимодействие, для которого оно и было создано.

СИСТЕМЫ

Принцип "Выиграл/Выиграл" может выжить в организации только в том случае, если его поддерживают системы. Если вы заявляете о приверженности "Выиграл/Выиграл", а на деле поощряете подход "Выиграл/Проиграл", то ваша программа приведет к проигрышу.

Вы получаете то, что поощряете. Если вы стремитесь к достижению целей и если вы хотите отразить в миссии свои ценности, то вам к этим целям и ценностям следует приспособить систему вознаграждений. Если вы не будете делать это систематически, то ваши дела будут расходиться с вашими словами. Вы окажетесь в положении вышеупомянутого менеджера, который твердил о сотрудничестве, а практиковал соперничество в конкурсе "Скачки к Бермудам".

В течение нескольких лет Я сотрудничал с очень крупной фирмой по продаже недвижимости, расположенной на Среднем Западе. Мое знакомство с этой фирмой состоялось на огромном съезде, который собрал более 800 торговых агентов фирмы и был посвящен награждению лучших из них по итогам года. Это было шумное мероприятие, сопровождаемое музыкой школьных оркестров, громкими выкриками и выступлениями заказных групп поддержки, как это бывает в перерывах спортивных соревнований с участием известных команд.

Из 800 присутствующих около сорока были награждены за высокие достижения по следующим "номинациям": "За наибольшее количество продаж", "За наибольший объем продаж", "За самые высокие комиссионные" и "За самый длинный список клиентов". Во время вручения премий разыгрывались шумные представления – фейерверки, раздавались крики "Ура", свист, визги, аплодисменты. Не было никакого сомнения в том, что эти сорок

человек *выиграли;* но в то же время становилось совершенно ясно, что остальные 760 *проиграли.*

Мы сразу же приступили к просветительной и организационной работе, направленной на то, чтобы привести системы и структуры этой организации в соответствие с парадигмой "Выиграл/Выиграл". Мы привлекли к разработке систем мотивации самих продавцов – людей, на которых она должна воздействовать. Кроме того, мы призвали их сотрудничеству и достижению синергии, чтобы как можно большее количество людей смогло достичь желаемых результатов в соответствии со своими индивидуальными соглашениями об исполнении.

Год спустя на съезде продавцов присутствовало более 1000 участников, и около 800 из них получили премии. Путем сравнения с другими было определено лишь несколько победителей, а в целом программа была направлена на поощрение людей, которые смогли достичь поставленные перед собой индивидуальные цели, и на поощрение групп, которые достигли и реализовали командные цели. Теперь отпала необходимость в приглашении школьных оркестров, имитирующих бравурные звуки фанфар, и групп поддержки, изображающих ликование и приподнятое настроение. Зал был наполнен естественным интересом и праздничным возбуждением, поскольку люди с радостью воспринимали успех каждого, а команды продавцов-партнеров могли совместно насладиться полученной наградой, отправляясь, например, в поездку на отдых всем отделом.

Но самое удивительное заключалось в том, что почти каждый из 800 победителей этого года добился таких же высоких показателей по объему продаж и прибыли, как прошлогодние сорок. Атмосфера "Выиграл/Выиграл" значительно увеличила количество золотых яиц, при этом как следует накормив гусыню, и высвободила огромный потенциал человеческой энергии и талантов. Даже сами участники этой программы были поражены возникшей в результате ее проведения синергии.

Соревнованию, конкуренции есть место на рынке. Соревноваться можно с прошлогодними достижениями. Соревноваться можно даже с другим отделом или человеком, если с ними не нужно сотрудничать – нет особой взаимозависимости. Но для организации сотрудничество на рабочем месте важно на столько же, на сколько для рынка важна конкуренция. Дух отношений "Выиграл/Выиграл" не может выжить в атмосфере соревнования и соперничества.

Чтобы принцип "Выиграл/Выиграл" заработал, его должны поддержать все системы. Система обучения, система планирования, система коммуникации, финансовая система, информационная система, система заработной платы – все они должны базироваться на принципе "Выиграл/Выиграл".

Я консультировал еще одну компанию, которая хотела организовать для своих сотрудников тренинг по навыкам человеческих отношений. Подразумевалось, что проблема коренится в самих сотрудниках.

Президент мне сказал:

—Пойдите в любой наш магазин и посмотрите, как они будут обращаться с вами Они работают как простые приемщики заказов. Они не знают, что такое иметь подход к покупателю. Они не имеют представления о том, чем торгуют, им не хватает знаний и навыков в торговом деле, которые необходимы, чтобы "поженить" товар и потребите ля. И я посетил различные магазины. И президент оказался прав. Но я все же не нашел ответа на волновавший меня вопрос "Чем было вызвано такое отношение?"

—Обратите внимание, мы очень серьезно занимаемся этой проблемой, – сказал президент – Все руководители отделов являются образцами для своих сотрудников. Мы сказали им, что их работа на две трети является продажей, а на одну треть – менеджментом,

и они продают больше, чем кто бы то ни было Поэтому мы хотим, чтобы вы провели тренинг для продавцов

Эти слова подняли передо мной красный флажок и заставили насторожиться

– Давайте соберем дополнительную информацию, – сказал я.

Президенту мой ответ не понравился. Он ведь "знал", в чем проблема, и хотел обучить продавцов. Но я настоял на своем, и через пару дней реальная проблема была вскрыта. Должностные обязанности и система оплаты труда были таковы, что создавали ситуацию, при которой руководители отделов "снимали сливки". Стоя за кассовым аппаратом, они завершали все сделки в то время, когда торговля идет медленно А когда наступали часы пик, руководители поручали своим продавцам всю грязную работу – инвентаризацию, работу на складе и уборку, – а сами, стоя за кассой, опять же осуществляли большую часть продаж. Вот почему руководители отделов имели лучшие результаты по продажам.

В итоге мы изменили одну систему – систему оплаты труда, – и проблема мгновенно разрешилась. В соответствии с новой системой руководители получают деньги только в том случае, если получают деньги их продавцы. Мы совместили нужды и цели руководителей с нуждами и целями продавцов, и потребность в проведении тренинга по навыкам человеческих отношений сразу отпала. Ключом к решению проблемы оказалось создание системы вознаграждения, действительно отвечающей духу "Выиграл/Выиграл".

А вот другой случай. Я работал с руководителем компании, которой потребовалось провести формальную оценку работы сотрудников Руководитель был очень недоволен тем рейтингом, которым он сам оценил одного из своих менеджеров.

– Он заслуживает третьего разряда, – сказал мой клиент, – а мне пришлось присвоить ему первый (что означало более высокую квалификацию, возможность для продвижения по службе).

— За что вы присвоили ему первый разряд? – спросил я

— Он достиг высоких результатов, – ответил руководитель.

— Тогда почему вы считаете, что он заслуживает лишь третьего разряда?

— Из-за способа, которым он достигает этих результатов. Люди для этого человека ничего не значат, он идет по их головам. От него у меня одни неприятности.

– Это звучит так, будто он нацелен исключительно на Р – на результат. И именно за это он получает вознаграждение. А что если вам поговорить с ним об этой проблеме, попытаться помочь ему понять всю важность РС – ресурсов и средств?

Руководитель сказал, что он пробовал это делать, но никаких результатов это не принесло.

– Тогда, может быть, вам попробовать заключить с ним соглашение "Выиграл/Выиграл", в соответствии с которым две трети его заработной платы будут начисляться за Р – количественные результаты работы, – а одна треть будет начисляться за РС – за то, как к нему будут относиться другие люди, за то, каким он будет руководителем, как будет строить команду, сплачивать вокруг себя людей?

– Пожалуй, это может привлечь его внимание, – ответил мой клиент.

Так часто оказывается, что проблема в системе, а не в людях! Если вы поместите хороших людей в плохую систему, то вы получите плохие результаты. Необходимо поливать цветы, которые хочешь вырастить.

Когда люди по-настоящему овладевают способностью мыслить в духе "Выиграл/Выиграл", они могут создавать системы, необходимые для укрепления и развития

и подхода. Они могут преобразовывать ситуации конкуренции (если она не является обязательной) в ситуации сотрудничества и могут значительно повышать свою эффективность, заботясь как об Р, так и об РС.

В бизнесе руководители могут приспосабливать свои системы для создания высокоэффективных команд, члены которых работают сообща с целью превзойти требования тех стандартов, которые установлены внешней средой. В области образования учителя могут создавать системы оценки учеников, основанные на их индивидуальных достижениях и согласованных с ними критериях, и могут побуждать учащихся к сотрудничеству и оказанию друг другу помощи в овладении знаниями. В семье родители могут переместить фокус с соревнования друг с другом на сотрудничество. Например, играя всей семьей в боулинг, они могут вести счет очков, заработанных всей семьей, и стараться превзойти свое прошлое достижение. На основе соглашения "Выиграл/Выиграл" между членами семьи могут быть распределены домашние обязанности, что избавит родителей от необходимости постоянно ворчать и даст им возможность делать то, что могут сделать только они.

Приятель однажды рассказал мне про карикатуру, на которой были изображены двое детей, один из которых говорил другому: "Если мама нас сейчас не поднимет, мы опоздаем в школу". Благодаря этим словам в поле зрения моего приятеля попала сама суть проблем, возникающих в семьях, не организованных на ответственности, заложенной в основу принципа "Выиграл/Выиграл".

Принцип "Выиграл/Выиграл" возлагает на отдельного человека ответственность за достижение согласованных результатов в рамках оговоренных правил и доступных ресурсов. Он делает человека ответственным за исполнение своей работы и оценку своих результатов и обеспечивает последствия в качестве естественного результата деятельности. Кроме того, системы "Выиграл/Выиграл" создают такую среду, которая поддерживает и укрепляет соглашения "Выиграл/Выиграл".

ПРОЦЕССЫ

Невозможно достичь целей "Выиграл/Выиграл", используя средства из арсенала "Выиграл/Проиграл" или "Проиграл/Выиграл". Вы не можете сказать человеку: "Ты будешь думать в духе "Выиграл/Выиграл", независимо от того, нравится тебе это или нет". Вопрос должен быть поставлен таким образом: как прийти к решению "Выиграл/ Выиграл"?

Два профессора права Гарвардского университета, Роджер Фишер и Уилльям Юри в своей чрезвычайно полезной и глубокой книге "Путь к согласию, или Переговоры без поражения"[31] проделали замечательную работу по утверждению "принципиального" подхода к переговорам в противовес "позиционному" подходу. И хотя выражение "Выиграл/Выиграл" в книге не используется, ее дух и философия находятся в гармонии с принципом "Выиграл/Выиграл".

Авторы высказывают мнение, что суть принципиальных переговоров состоит в том, чтобы отделить человека от проблемы, сфокусироваться на интересах, а не на позициях, выработать взаимовыгодные варианты и настаивать на объективных критериях – внешних эталонах или принципах, принятых обеими сторонами.

В своей собственной работе с разными людьми и организациями, ищущими решения проблем в духе "Выиграл/Выиграл", я предлагаю им действовать в соответствии со следующим четырехступенчатым процессом:

Во-первых, представьте себе проблему с точки зрения другого человека. По-настоящему стремитесь понять другую сторону и выразить ее потребности и заботы так же

---

[31] Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения./М.: Наука, 1990. *(Прим. ред.)*

хорошо или даже лучше, чем это сделала бы она сама. Во-вторых, выявите ключевые вопросы, заботы и беспокойства (не позиции), имеющие отношение к проблеме. В-третьих, определите, какие результаты должны быть обеспечены полностью приемлемым решением. И в-четвертых, выявите новые возможные варианты достижения этих результатов.

Навыки 5 и 6 имеют прямое отношение к двум составляющим этого процесса, и в последующих двух частях книги мы займемся глубоким их изучением.

Но в данный момент позвольте мне подчеркнуть наличие теснейшей взаимосвязи между процессом "Выиграл/Выиграл" и сутью принципа "Выиграл/Выиграл". Достичь решения "Выиграл/Выиграл" вы можете, только следуя процессу "Выиграл/Выиграл" – цель и средства одинаковы.

"Выиграл/Выиграл" – это не техника. Это всеобъемлющая парадигма взаимодействия между людьми. Она является продуктом цельного и зрелого характера и Менталитета Достаточности. Она произрастает из отношении, основанных на высоком доверии, и находит воплощение в соглашениях, которые эффективно проясняют и управляют ожиданиями и их осуществлением. Эта парадигма опирается на поддерживающие ее системы. И реализуется она через процесс, который мы готовы теперь более обстоятельно изучит» в Навыках 5 и 6.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ:

1.Подумайте о предстоящем взаимодействии с кем- либо, в ходе которого вы будете пытаться достичь какого-то соглашения или прийти к какому-то реше нию. Обещайте себе, что будете поддерживать баланс между мужеством в достижении своей цели и чуткос тью к чужой точке зрения.

2. Составьте список препятствий, которые мешают вам чаще применять парадигму "Выиграл/Выиграл". Оп ределите, что вы можете сделать внутри своего Круга Влияния для устранения этих препятствий.

3. Выберите конкретного человека, в отношениях с которым вы хотели бы заключить соглашение "Выиграл/Выиграл". Попытайтесь поставить себя на место этого человека и подробно опишите свое представление о том, как он видит решение. Затем запишите те результаты, достижение которых означало бы выигрыш для вас. Поинтересуйтесь у партнера, есть ли у него или у нее желание обсуждать проблему до тех пор, пока вы не придете к взаимовыгодному решению.

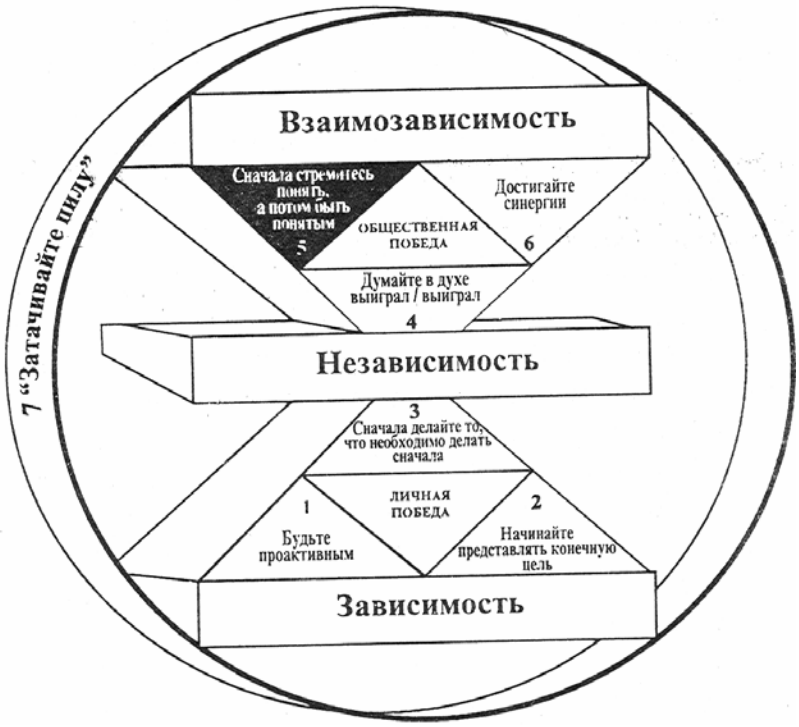
4. Выберите трех человек, отношения с которыми явля ются очень важными для вас. Оцените баланс по каждому из трех Эмоциональных Банковских Счетов. Запишите, какими конкретными способами вы могли бы пополнить каждый из них.

5. Внимательно изучите свою собственную программу, свой сценарий. Может быть, это "Выиграл/Проиг рал"? Как этот сценарий влияет на ваши взаимодей ствия с другими людьми? Можете ли вы определить главный источник этого сценария? Определите, хоро шо или плохо служит вам этот сценарий в вашей реальной жизни.

6. Попытайтесь найти человека, который мог бы слу жить для вас образцом мышления "Выиграл/Выиг рал", – человека, который даже в трудных ситуациях действительно ищет обоюдную выгоду. Присматри вайтесь к поведению этого человека, учитесь у него и следуйте его примеру.

НАВЫК 5

СНАЧАЛА СТРЕМИТЕСЬ ПОНЯТЬ, ПОТОМ – БЫТЬ ПОНЯТЫМ



ПРИНЦИПЫ ЭМПАТИЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

У СЕРДЦА СВОЕ РАЗУМЕНИЕ, НЕ ДОСТУПНОЕ РАЗУМУ.

ПАСКАЛЬ

П редположим, у вас проблемы со зрением и вы решили обратиться к окулисту за помощью. Наспех выслушав ваши жалобы, тот снимает с себя очки и протягивает их вам со словами:

– Вот, наденьте! Эти очки я ношу уже лет десять, и мне они здорово помогают. Дома у меня есть запасные; берите, носите эти!

Вы надеваете очки, но видите в них еще хуже прежнего.

– Ужасные очки! – восклицаете вы. – Ничего в них не вижу!

– Что такое?! – удивляется окулист. – Мне они великолепно помогают. Попытайтесь еще разок.

— Да я пытаюсь! – отвечаете вы. – Все расплывается!

— Что такое с вами? Постарайтесь настроиться позитивно!

— Хорошо! Но я и позитивно ничего в них не вижу!

– Ну, дорогой мой, какой же вы неблагодарный! – возмущается окулист – И это после всего, что я сделал, чтобы помочь вам!

Каковы шансы, что вы в следующий раз, когда вам потребуется, снова обратитесь к тому же окулисту? Насколько я себе представляю, надежды на это мало. Как можно доверять специалисту, который назначает лечение, не поставив диагноз?

А часто ли мы сами, общаясь с другими людьми, ставим диагноз перед тем, как дать совет?

– Прошу тебя, дорогой, расскажи, что происходит. Я знаю, это трудно, но я постараюсь понять тебя.

— Мам, я не знаю! Боюсь, ты скажешь, что это глупость!

— Ну что ты! Мне можешь рассказать все. Никто о тебе не беспокоится так, как я. Просто я хочу, чтобы у тебя все было хорошо. Отчего ты такой грустный?

— Ну, я не знаю...

— Ну же, милый! Что стряслось?

— Ну, хорошо, я скажу. В общем, я больше не хочу учиться.

— Как ты сказал? – переспрашиваете вы изумленно. – Что значит: "не хочу учиться"? И это после всего, чем мы пожертвовали ради твоего образования! Образование – это основа твоего будущего! Если ты будешь стараться так же, как твоя старшая сестра, у тебя лучше пойдут дела и тебе понравится учиться. Сколько раз тебе твердили: перестань валять дурака! Ты способный мальчик, просто ленишься. Возьмись за дело по-настоящему! Настройся на учебу!

Пауза.

– А теперь давай. Расскажи мне, что тебя беспокоит.

Мы имеем склонность налево и направо раздавать добрые советы. Но часто мы не удосуживаемся потратить время, чтобы перед этим поставить диагноз и по-настоящему, глубоко понять проблему.

Если попытаться выразить в одном предложении самый главный принцип, который я усвоил, изучая межличностные отношения, он будет звучать так: сначала стремитесь понять, потом – быть понятыми. Этот принцип – ключ к эффективному межличностному общению.

ХАРАКТЕР И ОБЩЕНИЕ

В данный момент вы читаете книгу, которую я написал. Чтение и письмо – это формы общения. То же относится к речи и слушанию. Фактически, это четыре основных типа общения. Только представьте себе, сколько времени вы посвящаете каждому из них! Поэтому хорошо владеть ими крайне необходимо для того, чтобы быть эффективными.

Умение общаться – самое важное умение в жизни человека. Когда мы не спим, мы почти все время общаемся. Но подумайте вот о чем: мы тратим годы на то, чтобы научиться читать и писать, годы на то, чтобы научиться говорить. А как насчет слушания? Какой курс

обучения вы прошли, чтобы научиться слушать? Слушать так, чтобы по-настоящему, глубоко понимать другого человека и смотреть на вещи с его точки зрения?

В мире сравнительно мало людей проходило специальное обучение умению слушать. И чаще всего это обучение производилось в рамках техники Этики Личности и было отсечено от тех основ характера и отношений, которые совершенно необходимы для подлинного понимания другого человека.

Если вы хотите взаимодействовать со мной эффективно, если хотите влиять на меня, – своего супруга, соседа, начальника, коллегу или друга, – то, в первую очередь, вы должны понимать меня. А этого невозможно достичь только с помощью техники. Если я почувствую, что вы применяете ко мне какой-то прием, я буду ощущать вашу неискренность, желание манипулировать мной. Я буду стараться понять, зачем вам это надо, каковы ваши мотивы. И я не буду чувствовать себя достаточно безопасно, чтобы открыться перед вами.

Верный ключ к вашему влиянию на меня – ваш личный пример, то, как вы себя ведете. Ваше поведение напрямую зависит от вашего характера, то есть от того, чем вы являетесь на самом деле, – а не от того, что о вас говорят другие или каким вы хотите казаться в моих глазах. Ваш характер проявляется по мере того, как я узнаю вас.

Ваш характер постоянно излучает информацию о себе. И, опираясь на эту информацию, я впоследствии начинаю инстинктивно либо доверять, либо не доверять вам и вашим действиям, направленным на меня.

Если ваша жизнь двойственна, если вы одновременно язвительны и доброжелательны и – самое главное – если ваше поведение в частной жизни не совпадает с вашим поведением на людях, мне будет довольно нелегко открыться перед вами. И тогда, как бы я сам не нуждался в вашей любви и влиянии, рядом с вами я не буду чувствовать себя достаточно безопасно, чтобы открыть вам свои взгляды, мысли и самые сокровенные чувства. Кто знает, чего от вас можно ожидать?

Но если я не откроюсь перед вами, если вы не сможете понять меня, мою особую ситуацию, мои чувства, вы не будете знать, как мне помочь, что мне посоветовать. Все, что вы скажете, будет прекрасным и замечательным, но ко мне это может иметь мало отношения.

Пусть вы говорите, что любите и цените меня. Мне изо всех сил хочется в это верить. Но как же вы можете меня ценить, если даже не способны меня понять? Ваши заверения – лишь слова, а словам верить я не могу.

Возможно, я слишком зол и насторожен, возможно, я испытываю чувство вины и слишком напуган для того, чтобы быть открытым для вашего влияния. И ваше влияние не достигнет цели, даже если внутренне я сам осознаю потребность выслушать то, что вы мне можете сказать.

Пока вы сами не открылись, для влияния на вас моей уникальной индивидуальности, я не откроюсь для влияния на меня ваших советов Поэтому, если вы хотите быть действительно эффективными в плане межличностного общения, то одной техникой вы не обойдетесь Вы должны овладеть навыками эмпатического слушания, которые базируются на характере, вдохновляющем открытость и доверие.

Кроме того, вы должны заботиться о росте Эмоционального Банковского Счета, который подобно мостику соединяет сердца.

ЭМПАТИЧЕСКОЕ СЛУШАНИЕ

Принцип "Сначала стремитесь понять" связан с глубоким сдвигом парадигмы. Обычно мы стремимся к тому, чтобы сначала поняли нас. Большинство людей слушает не с намерением понять, а с намерением ответить. Они или говорят, или готовятся говорить. Они

все профильтровывают через свои парадигмы. Они в жизнях других людей прочитывают свои биографии.

—Ах, отлично знаю, что вы чувствуете!

—Со мной произошло то же самое. Вот послушайте, как это было.

Эти люди постоянно проецируют свое собственное видение на поведение других. Прописывают свои собственные очки каждому, с кем взаимодействуют.

Если у них с кем-нибудь возникает проблема, – с сыном, с дочерью, с мужем или с подчиненным, – реакция такова "Он(она) просто не хочет меня понять!"

Как-то один папаша мне пожаловался:

—Не понимаю я своего сына. Он просто не желает меня слушать!

—Позвольте мне уточнить, правильно ли я вас понял, – сказал я. – Вы не понимаете своего сына потому, что он не желает слушать вас?

—Совершенно верно! – согласился отец.

—Так, позвольте еще... Вы не понимаете сына потому, что он не желает слушать вас?

—Именно это я и сказал! – нетерпеливо ответил он.

—Мне-то казалось, чтобы понять другого человека, вы должны слушать его.

– Да? – удивился мой собеседник. Воцарилась долгая пауза. – Ах, да! – воскликнул он снова, как бы что-то начиная осознавать. – Ну да! Так ведь я же понимаю его! Я понимаю, какой у него сейчас сложный возраст. Я и сам через это прошел. Так вот, если я чего не понимаю, так только того, почему все-таки он не желает меня слушать!

Этот человек на самом деле не имел ни малейшего представления о том, что в действительности творится в голове у его сына. Отец заглянул внутрь себя и решил, что познал весь мир, в том числе и душу собственного сына.

Так поступают многие из нас. Мы преисполнены ощущением собственной правоты и ориентируемся на собственный жизненный опыт. Мы хотим, чтобы нас понимали. Наши разговоры с другими людьми превращаются в коллективные монологи, и мы никогда по-настоящему не понимаем, что происходит в душе у этих людей.

Когда кто-то говорит, мы "слушаем", как правило, на одном из четырех уровней. Мы можем *игнорировать* говорящего, не слушать его вообще. Мы можем *делать вид,* что слушаем: "Угу! Да-да! Так-так!" Мы можем *слушать избирательно*, выхватывая из разговора только отдельные части. Так мы обычно слушаем бесконечное щебетание ребенка-дошкольника. Еще мы можем *внимательно слушать,* концентрируя внимание, сосредоточиваясь на произносимых словах. Но лишь немногие из нас когда-либо используют пятый уровень, самую высокую форму слушания – *эмпатическое слушание*

Говоря об эмпатическом слушании, я вовсе не имею в виду такие приемы "активного" или "рефлексивного" слушания, которые связаны с мимическим сопровождением или жестикуляцией в ответ на то, что говорит другой человек. Такая манера слушания базируется на технике, оторвана от характера и отношений и часто оскорбляет тех, кого таким образом "слушают". Кроме того, эта манера в основе своей автобиографична. Используя эту технику, возможно, вы не станете переносить свою биографию на отношения с другим человеком, но сам мотив слушания будет автобиографическим. Да, вы слушаете, демонстрируя понимание и "отражая" происходящее, но вы слушаете с намерением ответить, управлять собеседником, манипулировать им

Говоря об эмпатическом слушании, я имею в виду слушание с намерением понять Я имею в виду, что сначала нужно стремиться понять, понять по-настоящему Это совершенно

иная парадигма

Эмпатическое (от слова *эмпатия*[32]) слушание позволяет посмотреть на вещи с позиции другого человека, проникнуть в его систему представлений. Благодаря этому вы представляете Себе мир таким, каким видит его другой человек, вы понимаете его парадигму, вы понимаете, что он чувствует

Эмпатия не есть симпатия. Симпатия – это форма согласия, форма оценки. В ряде случаев это наиболее подходящая эмоция и отклик Но люди часто полагаются на симпатию, и это делает их зависимыми. Суть эмпатического слушания заключается не в том, что вы с кем-то соглашаетесь; его суть в том, что вы полностью, глубоко понимаете этого человека – как умом, так и сердцем

Эмпатическое слушание означает гораздо больше, чем регистрацию, отражение или даже понимание произносимых слов По оценкам экспертов в области общения, через слова передается лишь 10 процентов информации; 30 процентов передается через интонацию и 60 процентов – через язык мимики и жестов. При эмпатическом слушании вы слушаете ушами, но, кроме того, – и это гораздо важнее – вы слушаете глазами и сердцем Вы слушаете не только смысл, но и чувства Вы слушаете поведение человека Вы используете как левое, так и правое полушарие мозга Вы чувствуете, ощущаете, интуитивно угадываете

Эмпатическое слушание представляет собой мощную силу, так как наделяет нас точными данными для действия. Вместо того, чтобы навязывать свой биографический опыт, свои суждения, мысли, чувства, мотивы и толкования, вы имеете дело с реальностью, обитающей в уме и сердце другого человека. Вы слушаете, чтобы понять. Вы настроены на восприятие информации, идущей из глубины души другого человека.

Кроме того, эмпатическое слушание – это ключ к пополнению вкладов в Эмоциональный Банковский Счет, поскольку вклад только тогда становится вкладом, когда воспринимается как таковой другим человеком. Можно из кожи вон вылезти, стараясь сделать вклад, который в итоге обернется снятием со счета, если другой человек из-за того, что вы не понимаете, что именно для него является важным, истолкует ваши усилия как манипулирование, корысть или снисхождение.

Эмпатическое слушание само по себе является громадным вкладом на Эмоциональный Банковский Счет. Оно оказывает врачующее, терапевтическое воздействие, поскольку дает человеку "психологический кислород".

Если бы из комнаты, где вдев данный момент находитесь, мгновенно выкачали весь воздух, что произошло бы с вашим интересом к чтению этой книги? Вы бы даже не думали об этой книге! Вы не думали бы ни о чем, кроме возможности сделать глоток воздуха. Единственным вашим мотивом в такой ситуации было бы выживание.

Но сейчас, когда воздуха у вас достаточно, эта проблема вас уже не мотивирует В этом заключается одно из величайших откровений в области человеческой мотивации *удовлетворенная потребность не мотивирует* Мотивировать может только неудовлетворенная потребность. После выживания физического следующей величайшей потребностью человека является выживание психологическое – стремление быть понятым, заслужить уважение других, занять достойное положение, быть оцененным по достоинству, получить признание.

Слушая другого человека с эмпатией, вы даете ему психологический кислород. И, удовлетворив эту жизненно-важную для него потребность, вы можете затем сосредоточиться на оказании влияния на этого человека или на решении возникшей проблемы.

Эта потребность в психологическом кислороде оказывает воздействие на человеческое

---

[32] Эмпатия – сочувствие, сопереживание *(Прим ред.)*

общение во всех сферах жизни

* * *

Как-то я проводил семинар на эту тему в Чикаго и порекомендовал слушателям в тот же вечер попрактиковаться в эмпатическом слушании. На следующее утро ко мне подошел один из них и, едва сдерживая возбуждение, рассказал следующее:

– Позвольте, я расскажу вам, что произошло вчера вечером. Все это время, что я нахожусь здесь, в Чикаго, я пытался заключить одну крупную коммерческую сделку с недвижимостью. Вчера я вел переговоры с руководителями другой стороны и их адвокатами и с еще одним агентом по недвижимости, у которого было альтернативное предложение.

Было похоже, что сделка уходит у меня из рук Уже более полугода я занимался только ею и, можно сказать, все поставил на карту. Меня охватила паника. Я делал все, что мог, – использовал все возможные средства, пускал в ход все свое коммерческое мастерство. Последнее, что я мог предпринять, это предложить: "Может, еще подождем, подумаем?" Но инерция переговоров набрала такую силу и моим партнерам уже так хотелось поставить финальную точку, что вот-вот могло быть принято решение не в мою пользу.

И тогда я подумал: "А почему бы не попытаться? Почему не попробовать воспользоваться тем, что я сегодня узнал, и не постараться сначала понять, а потом быть понятым? Я уже ничего не потеряю". И я сказал партнеру: "Позвольте мне убедиться, правильно ли я понимаю вашу позицию и то, что вас беспокоит. Когда вы почувствуете, что я верно вижу ситуацию, мы оценим, в какой мере подходят вам мои предложения". И я действительно попытался увидеть проблему его глазами. Я попытался сформулировать его потребности и заботы, и мой партнер стал понемногу открываться.

Чем больше я входил в суть волнующих его проблем, описывал желаемые для него результаты, тем все больше он открывался.

Наконец, в середине нашего разговора он встал, подошел к телефону и набрал номер своей жены. Прикрыв рукой трубку, он сказал мне: "Сделка ваша!" Я был совершенно ошарашен, – признавался мне мой слушатель. – Я и до сих пор еще не пришел в себя.

Этот человек сделал огромный вклад на Эмоциональный Банковский Счет, предоставив своему партнеру психологический кислород. Когда дело доходит до подобной ситуации и нужно сделать выбор из приблизительно равных вариантов, динамика человеческих отношений становится важнее технических сторон сделки.

Стремиться сначала понять, а уже потом – быть понятым, сначала поставить диагноз, а уже потом выписать рецепт, – дело нелегкое. Гораздо проще предложить другому человеку пару очков, которые столько лет служили вам верой и правдой.

Но в долгосрочной перспективе такой подход наносит невосполнимый ущерб как Р, так и РС. Вы не можете добиться максимальных результатов (Р) в условиях взаимозависимости, без правильного понимания тех людей, с которыми имеете дело. И вы не можете иметь развитых взаимозависимых РС, отраженных в крупном Эмоциональном Банковском Счете, если те, с кем вы взаимодействуете, не чувствуют, что вы их действительно понимаете.

Кроме того, эмпатическое слушание – дело рискованное. Надо чувствовать себя очень уверенно, чтобы погрузиться в слушание другого человека, так как вы при этом открываетесь для влияния. Вы становитесь уязвимы. В каком-то смысле это парадокс, так как, чтобы влиять, сначала нужно подвергнуться влиянию Это означает, что вы должны действительно понять

Вот почему Навыки 1, 2 и 3 носят фундаментальный характер. Они создают неподверженное изменениям внутреннее ядро личности – центр, состоящий из принципов, опираясь на которые вы можете не бояться открываться и быть уязвимыми.

СНАЧАЛА – ДИАГНОЗ, ПОТОМ – РЕЦЕПТ

Сначала стремиться понять, а потом – быть понятым, сначала ставить диагноз, а потом выписывать рецепт, – это трудный и рискованный, но абсолютно верный принцип для самых разных сфер жизни. Этот принцип отличает всех истинных профессионалов Этот принцип обязателен для окулиста, этот принцип обязателен для терапевта Вы не будете доверять предписанию врача, если не уверены в правильности поставленного диагноза.

Когда нашей дочке Дженни было всего два месяца отроду, она расхворалась. Дело было в субботу. Это был день очень важного для нашего города футбольного матча, и этот факт накладывал отпечаток на поведение и психологию каждого жителя На стадионе собралось 60 000 зрителей Мы с Сандрой тоже хотели туда пойти, но не могли оставить крошку Дженни. У нее был понос, и ее тошнило. Нас это очень беспокоило.

Врач тоже был на футболе. Он не был нашим домашним врачом, но именно он в этот день работал по вызову. Когда Дженни стало хуже, мы поняли, что без профессиональной консультации нам не обойтись Сандра позвонила на стадион и попросила пригласить врача к телефону. Как раз в это время в игре наступил решающий момент, и голос в трубке прозвучал натянуто.

—Да! – сказал врач отрывисто. – Я слушаю.

—Доктор, это миссис Кови, мы обеспокоены состоянием нашей дочки Дженни!

–Что случилось? – спросил врач. Сандра описала ему симптомы, и тот сказал:

–Ясно! Я по телефону сделаю назначение. В какой аптеке вы покупаете лекарства?

Положив трубку, Сандра сообразила, что в спешке сказала не все, что нужно, хотя в основном обрисовала ситуацию верно.

—А ты думаешь, он понимает, что Дженни новорожденная? – спросил я.

—Я в этом уверена! – ответила Сандра.

—Но ведь он не наш врач! Он никогда ее не лечил.

—Да нет, я почти уверена, что он все понял правильно!

—И ты дашь ей лекарство, не будучи абсолютно уверена, что врач знает ее возраст?

Сандра замолчала.

—Что же теперь делать? – после некоторой паузы произнесла она.

—Звони ему снова! – сказал я.

–Лучше ты ему позвони! – попросила Сандра. И я позвонил Врача снова оторвали от игры.

—Доктор, – начал я, – когда вы звонили в аптеку, вы имели в виду, что Дженни всего два месяца?

—Нет! – воскликнул он – Я этого не знал! Как хорошо, что вы перезвонили Я немедленно изменю рецепт!

Если вы не уверены в диагнозе, вы не будете уверены и в назначенном лечении.

Тот же принцип справедлив и в торговле. Эффективный продавец сначала стремится понять нужды, заботы, ситуацию клиента. Продавец-непрофессионал просто продает товары; профессионал продает решения проблем и удовлетворяет потребности. Это совершенно иной подход. Профессионал учится ставить диагноз, учится понимать. Кроме того, он учится связывать потребности людей со своими товарами и услугами. И он должен обладать цельностью характера, чтобы сказать: "Мой товар или мои услуги не отвечают вашим

требованиям!", если это на самом деле так В области права также чрезвычайно важно сначала ставить диагноз, а уже потом делать предписание. Адвокат-профессионал сначала собирает факты, чтобы понять ситуацию, старается осмыслить законы и прецеденты, а уже потом готовит аргументацию. Хороший адвокат сначала определяет возможные аргументы своего оппонента, а затем разрабатывает свои.

Это также справедливо и в области разработки новых видов продуктов. Можете ли вы себе представить, чтобы кто-то из служащих компании заявил: "Исследование спроса – это просто чушь! Давайте создавать новые продукты!" Иными словами, забыть об изучении психологии и мотивов покупателей и просто создавать новые виды товаров. Такой подход никогда не сработает.

Хороший инженер, прежде чем разработать проект моста, должен понимать распределение сил и рассчитать нагрузки. Хороший преподаватель прежде чем начать занятия, должен оценить уровень подготовки своих учеников. Хороший студент должен усвоить знания, прежде чем их применить. Хорошие родители должны разобраться, прежде чем судить или давать оценки. Ключ к полноценному суждению – понимание. Вынося сначала суждение, вы никогда не достигнете полного понимания.

"Сначала стремитесь понять" – это верный принцип, применимый во всех случаях жизни. Но с наибольшей силой этот универсальный принцип проявляется в сфере межличностных отношений.

ЧЕТЫРЕ ТИПА АВТОБИОГРАФИЧЕСКИХ ОТВЕТОВ

Поскольку мы слушаем, помня о своем прошлом опыте, опираясь на свою биографию, мы реагируем обычно одним из четырех способов. Мы *оцениваем* – соглашаемся или не соглашаемся; *выпытываем* – задаем вопросы, исходя из нашей системы ценностей; *советуем* – даем рекомендации, исходя из личного опыта; *интерпретируем* – пытаемся раскусить того или иного человека, объяснить его мотивы, его поступки, основываясь на своих собственных мотивах и поступках.

Подобные реакции возникают в нас вполне естественно. Мы запрограммированы на то, чтобы именно так и реагировать. Именно такую модель реагирования мы постоянно наблюдаем в жизни. Но как влияют подобные виды реакций на нашу способность по-настоящему понять?

Если я, общаясь с собственным сыном, с ходу даю оценку всему, что он мне говорит, может ли он чувствовать себя свободным настолько, чтобы открыться передо мной? Обеспечиваю ли я его психологическим кислородом?

А как он себя чувствует, когда я выпытываю и лезу в душу? Выпытывание – это игра в вопросы. Выпытывание автобиографично. Оно связано с оказанием давления и вмешательством. Кроме того, оно основано на логике, а язык логики отличается от языка чувств и эмоций. Вы можете задавать вопросы весь день, но так и не докопаться до того, что на самом деле важно. Постоянное выпытывание является одной из главных причин, по которой родителям не удается достичь близости со своими детьми.

—Как дела, сынок?

—Хорошо.

—Что новенького?

—Ничего.

—А что интересного в школе?

—Ничего особенного.

—А чем ты думаешь заняться в выходные?

—Не знаю.

Когда он болтает с приятелями, его невозможно оттащить от телефона, а отвечая на ваши вопросы, он ограничивается одним-двумя словами. Дом для него – как гостиница, где он только ест и спит, но никогда не делится своими чувствами и ничего о себе не рассказывает.

Но скажите, положа руку на сердце, зачем ему с вами откровенничать, если всякий раз, когда он приоткрывает свое уязвимое место, вы как слон наступаете на него и, злорадствуя, давите автобиографическим советом: "Я же тебя предупреждал!"

Мы настолько сильно запрограммированы на то, чтобы реагировать именно таким образом, что даже не осознаем, когда делаем это. Я познакомил с концепцией автобиографических ответов тысячи человек по всей стране, и каждый раз они испытывали глубокое потрясение, когда в процессе тренинга на эмпатическое слушание вдруг начинали осознавать, как они обычно реагируют, общаясь с другими людьми. Но осознав эту проблему и научившись слушать с эмпатией, они моментально получают потрясающие результаты. Для многих людей именно этот навык – *сначала стремитесь понять* – становится самым впечатляющим и наиболее быстро применимым из всех Семи Навыков.

Давайте рассмотрим типичный пример общения между отцом и сыном-подростком. Обратите внимание на слова отца, помня о четырех типах автобиографических ответов, только что описанных нами.

—Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

—Что случилось, сынок? (Выпытывание.)

–Никакой пользы нет от этой учебы! Бестолковая потеря времени!

–Ну, сынок, просто ты пока еще не видишь результа тов. И я в твоем возрасте думал так же. Я тоже считал некоторые предметы пустой тратой времени. Но потом как раз эти предметы оказались самыми важными и полезными в моей жизни. Поэтому не спеши с выводами. Потерпи чуть-чуть. (Совет.)

—Я уже десять лет своей жизни потратил на это! Скажи, зачем мне эти "икс плюс игрек", если я собираюсь стать автомехаником?

—Автомехаником? Ты, наверное, шутишь! (Оценка.)

—Нет, я не шучу! Джо, например, бросил школу. Теперь чинит автомобили. Кучу денег заколачивает. Вот это дело!

—Это сейчас тебе так кажется! Но пройдет несколько лет и Джо пожалеет, что не остался в школе. Ты не хочешь быть автомехаником! Тебе надо получить образование и подготовить себя к более достойному делу. (Совет.)

—Ну, не знаю. Джо прекрасно устроился.

—Послушай, сынок, может, ты все-таки не очень старался? (Выпытывание, оценка.)

—Я уже в предпоследнем классе! Конечно же, я старался! Но все это впустую

—Но, сынок,, ведь это же очень престижная школа! Доверься своим учителям! (Совет, оценка.)

—Другие ребята думают так же, как я!

—Ты отдаешь себе отчет, скольким мы с твоей мамой пожертвовали, ради твоего образования? Ты не можешь бросить школу сейчас, когда столько уже сделано и пройдено! (Оценка.)

—Я знаю, папа, что вы многим пожертвовали. Только эти жертвы того не стоили!

—Послушай, может, если бы ты побольше занимался дома и поменьше сидел у телевизора. (Совет, оценка.)

—Да ну, папа, брось! Словом... все! Не хочу больше об этом говорить!

Очевидно, что отец имел добрые намерения Очевидно, что он хотел помочь. Но начал ли он понимать сына?

Давайте прислушаемся к сыну повнимательней – не просто к его словам, но к его мыслям, к его чувствам (ниже

мы выделим их курсивом) и к тому, как он мог воспринимать автобиографические ответы отца.

—Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта Школа! *(Мне. надо* с *тобой поговорить, привлечь к себе твое внимание.)*

—Что случилось, сынок? *(Ты заинтересован! Хорошо!)*

–Никакой пользы нет от этой учебы! Бестолковая потеря времени! *(У меня проблемы со школой, и мне от этого плохо.)*

—Ну, сынок, просто ты пока еще не видишь результатов. И я в твоем возрасте думал так же. *(О нет, только не это! Начинается глава третья папиных мемуаров. Я хотел говорить совсем о другом. Мне совсем не интересно, за сколько миль он таскался в школу – по снегу и без обуви. Я хочу говорить о своих проблемах.)* Я тоже считал некоторые предметы пустой тратой времени. Но потом как раз эти предметы оказались самыми важными и полезными в моей жизни. Поэтому не спеши с выводами. Потерпи чуть-чуть. *(Время не решит моей проблемы. Если бы я мог тебе все сказать! Если бы мог излить тебе душу!)*

—Я уже десять лет своей жизни потратил на это! Скажи, зачем мне эти "икс плюс игрек", если я собираюсь стать автомехаником?

—Автомехаником? Ты, наверное, шутишь? *(Он был бы недоволен мной, если бы я стал автомехаником. Он был бы недоволен мной, если бы я бросил школу. Надо чем-то подкрепить свои слова.)*

—Нет, я не шучу! Джо, например, бросил школу. Теперь чинит автомобили. Кучу денег заколачивает. Вот это дело!

—Это сейчас тебе так кажется! Пройдет несколько лет, и Джо пожалеет, что не остался в школе. *(О, Господи! Сейчас начнется лекция номер шестнадцать о пользе образования!)* Ты не хочешь быть автомехаником! *(Откуда ты знаешь, папа? Имеешь ли ты хоть какое-то представле ние о том, чего я хочу?)* Тебе надо получить образование и подготовить себя к более достойному делу.

–Ну, не знаю. Джо прекрасно устроился. *(Я не считаю его неудачником. Хоть он и не закончил школу, все равно он не стал неудачником.)*

—Послушай, сынок, может ты все-таки не очень старался? *(Папа, мы зря теряем время! Если* бы ты *просто выслушал меня, я рассказал бы тебе о чем-то очень важном! Мне ведь так нужно поговорить с тобой!)*

—Я уже в предпоследнем классе! Конечно же, я старался! Но все это впустую.

—Но, сынок, ведь это же очень престижная школа! Доверься сдоим учителям! *(Ну вот, пожалуйста! Мы заговорили о доверии учителям! А я бы хотел говорить о том, о чем я хочу говорить.)*

—Другие ребята думают так же, как я! *(Мое мнение тоже заслуживает доверия. Я*

ведь не идиот.)

—Ты отдаешь себе отчет, скольким мы с твоей мамой пожертвовали, ради твоего образования? *(Ага! Сейчас у меня появится комплекс вины и выяснится, что я все-таки идиот. Выяснится, что школа отличная, мама с папой молодцы, а я – идиот!)* Ты не можешь бросить школу сейчас, когда столько уже сделано и пройдено!

—Я знаю, папа, что вы многим пожертвовали. Только эти жертвы того не стоили! *(Ты просто ничего не понимаешь!)*

—Послушай, может, если бы ты побольше занимался дома и поменьше сидел у телевизора... *(Не в этом дело, папа! Совсем не в этом! Я никогда не смогу тебе этого объяснить! Напрасно я начал этот разговор!)*

—Да ну, папа, брось! Словом... все! Не хочу больше об этом говорить!

Видите, до какой степени мы становимся ограниченными, когда пытаемся понять другого человека, опираясь только на произнесенные слова и, тем более, глядя на него сквозь свои собственные очки? Видите, насколько ограничивает наша автобиографическая реакция человека, который искренне пытается объяснить нам свою "автобиографию"?

Вы никогда не сможете по-настоящему заглянуть внутрь другого человека и увидеть мир его глазами, пока искренне не захотите этого, пока не разовьете в себе сильный характер, пока не увеличите ваш Эмоциональный Банковский Счет и пока не овладеете техникой эмпатического слушания.

Степень овладения этой техникой – вершиной айсберга, именуемого эмпатическим слушанием, – характеризуется четырьмя последовательными стадиями.

Первая и наименее эффективная стадия – это *повторение содержания.* Этой технике обучают на занятиях по "активному" или "рефлексивному" слушанию. Если эта техника не опирается на уже построенные отношения и не соответствует вашему характеру, то она часто обижает людей и приводит к тому, что они "закрываются". Но, тем не менее, мы называем эту технику первой стадией эмпатического слушания, поскольку она, по крайней мере, побуждает вас слушать.

Повторить содержание легко. Вы просто слушаете слова, произносимые другим человеком, и повторяете их. Ваш мозг при этом может практически бездействовать.

– Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

– Тебе это надоело. Ты считаешь, что школа никому не нужна.

Вы попросту повторили то, что было сказано. Вы не оценивали, не выпытывали, не советовали и не интерпретировали. Вы продемонстрировали сыну свое внимание к его словам. Но для того, чтобы понять, этого мало.

Вторая стадия эмпатического слушания – *перефразирование содержания.* Эта техника чуть более эффективна, но по-прежнему ограничена тем, что связана только с вербальным общением.

—Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

—Ты больше не хочешь ходить в школу.

На этот раз вы передаете содержание сказанного вашим сыном своими собственными словами. На этот раз вы думаете о том, что было сказано, используя для этого левое – логическое – полушарие мозга.

На третьей стадии включается ваше правое полушарие. *Вы отражаете чувства.*

—Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

—Ты чувствуешь сильное разочарование!

Теперь вы не столько уделяете внимание тому, что говорит ваш сын, сколько тому, что он при этом чувствует.

Четвертая стадия совмещает в себе вторую и третью. Вы *перефразируете содержание и отражаете чувства.*

—Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа!

—Ты чувствуешь сильное разочарование в связи со школой.

Разочарование – это чувство; школа – это содержание. Вы используете оба полушария своего мозга, чтобы понять обе стороны обращения к вам вашего сына.

Когда вы пользуетесь четвертой стадией эмпатического слушания, происходит нечто невероятное. Поскольку вы искренне стремитесь понять, Поскольку вы перефразируете содержание и отражаете чувства, вы предоставляете человеку психологический кислород. Кроме того, вы помогаете ему разобраться в собственных мыслях и чувствах. По мере того как растет его уверенность в вашем неподдельном желании выслушать и понять, барьер между тем, что происходит у него внутри, и тем, что он сообщает вам, рушится. Открывается канал связи между вашими душами. Уже нет различия между тем, что он думает и чувствует, и тем, что он вам говорит. Он начинает доверять вам свои самые сокровенные чувства и мысли.

–Ну все, пап, надоело! Кому нужна эта школа! *(Мне надо с тобой поговорить, привлечь к себе твое внимание.)*

—Ты чувствуешь сильное разочарование в связи со школой. *(Верно! Именно это я и чувствую!)*

—Ну, конечно! Никакой пользы нет от этой учебы! Бестолковая потеря времени!

—Ты считаешь, что школа не приносит тебе никакой пользы. *(Дай подумать, это ли я имею в виду на самом деле?)*

—Ну... в общем... Я не научился ничему такому, что было бы полезно в жизни. Джо, например, бросил школу. Теперь чинит автомобили. Кучу денег заколачивает. Вот это дело!

—Ты считаешь, что Джо сделал правильный выбор. *(Ну, как сказать...)*

—Ну, более или менее... Ведь он уже сейчас зарабаты вает деньги! Правда, вполне возможно, что через пару лет он будет кусать локти.

—Ты считаешь, Джо почувствует, что принял неверное решение?

—А как же! Посмотри, от чего он отказался. Ведь без образования в нашем мире далеко не уедешь.

—Образование – вещь важная.

—Конечно! Ведь без диплома ты не получишь хорошую работу и не поступишь в колледж. Что тогда делать? Образование просто необходимо.

—Образование важно для твоего будущего.

—Вот-вот! И... Знаешь, есть у меня одна серьезная неприятность. Только, пожалуйста, маме не говори, ладно?

—Ты не хочешь, чтобы об этом узнала мама.

—Ну, не то чтобы не хочу... В общем, я думаю, ты можешь ей сказать. Она и сама все равно узнает. Так вот, сегодня я проходил тест по чтению. И, знаешь, папа, мне сказали, что я на уровне четвертого класса! Четвертого! А я ведь уже почти выпускник!

Как все меняет истинное понимание! Никакой совет – даже самый ценный и добрый – гроша ломаного не стоит, если мы не добрались до реальной проблемы. А мы никогда и не сможем до нее добраться, если будем находиться в плену своей собственной биографии и своих собственных парадигм, если не снимем своих очков, чтобы взглянуть на мир с точки зрения другого человека.

—Пап, я наверняка провалюсь на экзамене. Я подумал, что, если я все равно провалюсь, может быть, мне тоже стоит бросить школу. Но мне бы этого не хотелось.

—Ты чувствуешь неуверенность. Тебе надо принять верное решение.

—Как ты думаешь, папа, что мне делать?

Стремясь сначала понять, отец на наших глазах обратил транзактное взаимодействие в возможность трансформирующего взаимодействия. Вместо поверхностного, для "галочки", общения, он создал ситуацию, Б которой теперь может производить трансформирующее воздействие не только на своего сына, но и на свои отношения с ним. Отставив в сторону свой опыт и стремясь по-настоящему понять, отец сделал огромный вклад на Эмоциональный Банковский Счет и способствовал тому, чтобы сын – слой за слоем – открылся перед ним и рассказал о проблеме, которая его действительно тревожит.

Теперь отец и сын находятся по одну сторону стола и вместе решают возникшую проблему, вместо того, чтобы, находясь по разные стороны стола, видеть проблему друг в друге. Сын сам просит отцовского совета, основанного на его жизненном опыте – на его автобиографии.

Но даже получив право на совет, отец должен оставаться чувствительным к реакции сына. Пока ответные реплики сына основаны на *логике,* отец может эффективно задавать вопросы и давать советы. Но едва реакция становится *эмоциональной,* отец должен вернуться к эмпатическому слушанию.

—Что ж, я думаю, у меня есть идея, которая тебя может заинтересовать.

—Какая идея?

—Что если попробовать подтянуться по чтению? Может быть, в технической школе есть специальные обучающие программы?

–Я уже узнавал. Там в течение недели надо заниматься два дня по вечерам и еще целую субботу! Это же так много!

Уловив в словах сына *эмоцию,* отец возвращается к эмпатическому слушанию.

—Тебе кажется, что это слишком высокая цена.

—К тому же. папа, я пообещал шестиклассникам, что буду их тренером.

—Ты не хочешь их подвести.

—И потом вот еще что, папа! Если бы я был уверен, что эти занятия мне помогут, я бы торчал там все вечера напролет. Я бы тогда нашел шестиклассникам другого тренера.

—Ты очень нуждаешься в помощи, но сомневаешься в том, что эти занятия тебе помогут.

–Пап, а как по-твоему, помогут?

Сын снова стал открытым и *логичным.* Он снова обращается за советом к автобиографическому опыту своего отца. У отца опять появляется возможность влиять и трансформировать.

Иногда бывает, что для трансформирования совет со стороны даже не требуется. Когда людям предоставляется реальная возможность открыться, они – в ходе общения – часто сами

распутывают свои проблемы и находят их решения.

В других случаях людям на самом деле нужно новое видение проблемы и поддержка со стороны. Главное – искренне желать человеку добра, слушать его с эмпатией, дать ему возможность подойти к проблеме и ее решению в естественном для него темпе, не торопя его. Снимать слой за слоем – как шелуху с луковицы, пока не доберешься до спрятанной внутри нежной сердцевины.

Когда людям больно и вы слушаете их с неподдельным желанием понять, просто поразительно, до чего быстро они открываются перед вами! Они сами этого хотят. Дети очень нуждаются в возможности открыться, причем в большей степени перед родителями, чем перед сверстниками. И они откроются, если почувствуют, что родители будут любить их безусловной любовью и после этих признаний не осудят их и не будут смеяться над ними.

Если вы без лицемерия и задней мысли действительно стремитесь к искреннему пониманию, то придет время, когда вы будете буквально ошеломлены тем чистым потоком понимания, который хлынет на вас со стороны другого человека. Для эмпатии даже не всегда нужно говорить. Бывает, что слова могут оказать вам медвежью услугу. В этом и заключается одна из важнейших причин, почему нельзя полагаться на одни технические приемы. Этот вид понимания выше всяких приемов. Изолированная техника способна очень сильно помешать.

Я так подробно остановился на технике эмпатического слушания, потому что техника – важная часть любого навыка. Мы должны уметь. Но все же я повторю: никакие приемы или техники, которые мы умеем применять, не будут эффективными, если они не будут основаны на *искреннем желании* понять. Люди противятся всякой попытке манипулировать ими. При общении с людьми, которые вам близки, очень полезно бывает рассказать им о своих намерениях:

– Я читаю книгу об умении слушать и об эмпатии, и я подумал о наших с тобой отношениях. Я понял, что не слушал тебя, как надо. Но я хочу это изменить. Это трудно для меня. Иногда, наверное, будут и срывы, но я буду стараться. Мне очень дороги наши отношения, и я хочу понимать тебя. Надеюсь, ты мне поможешь.

Подтверждение ваших намерений – это огромный вклад.

Но если вы неискренни, не стоит даже и пытаться. Это может привести к тому, что вызванные вами открытость и незащищенность другого человека обернутся для вас плохими последствиями, когда он поймет, что вам на самом деле все равно, вы и слушать-то особо не хотели, а он разоткровенничался, открыл душу и был оплеван. Техника – верхушка айсберга – должна иметь под собой мощную основу в виде характера.

Некоторые люди считают, что эмпатическое слушание отнимает слишком много времени. Действительно, сначала для этого может потребоваться больше времени, чем обычно, но зато в будущем вы сможете получить большую экономию. Если вы врач, который собирается назначить эффективное лечение, то самим важным для вас будет поставить правильный диагноз. Вы же не скажете:

– Я ужасно спешу! У меня нет времени ставить диагноз. Попейте-ка пока вот это!

Помню, однажды я сидел в комнате и что-то писал. Мы тогда жили на севере острова Оаху на Гавайях. Повеял легкий ветерок, и я решил открыть оба окна – с фасада и боковое, – чтобы стало попрохладней. Передо мной на огромном столе была разложена по главам моя рукопись.

Вдруг ветер стал один за другим сдувать со стола листы и разносить их в разные стороны. Помню, как в тот момент из-за возникшего хаоса и летающих непронумерованных страниц мною овладело паническое чувство безысходности, и я принялся метаться по

комнате, подхватывая листы и раскладывая их по порядку. И только потом я сообразил, что нужно было потратить десять секунд и закрыть одно из окон.

Эмпатическое слушание требует времени, но это не сопоставимо с теми огромными временными затратами, на которые придется идти, чтобы исправлять последствия неверного понимания, чтобы переделывать все заново, чтобы жить с невысказанными и нерешенными проблемами, чтобы пожинать плоды того, что не предоставили вовремя человеку психологический кислород.

Тот, кто слушает с эмпатией, способен быстро уловить, что происходит внутри другого человека, и может проявить такую готовность воспринимать, такое понимание, что другой человек будет спокойно – слой за слоем – открываться перед ним, пока не дойдет до самой сердцевины – места, где прячется реальная проблема.

Люди хотят быть понятыми. И сколько бы времени ни пришлось этому посвятить, отдача будет гораздо большей, поскольку ваши действия будут опираться на точное понимание проблем и обстоятельств и на высокий Эмоциональный Банковский Счет – результат осознания вашим партнером того, что его по-настоящему поняли.

ПОНИМАНИЕ И ВОСПРИЯТИЕ

Учась по-настоящему слушать других людей, вы обнаружите огромные различия в том, как они воспринимают одни и те же вещи. Одновременно вы начнете понимать, какое значение имеют эти различия, когда люди пытаются совместно работать во взаимозависимой ситуации.

Вы видите молодую женщину; я вижу пожилую. И каждый из нас может быть прав.

Вы можете смотреть на мир сквозь очки, сориентированные на отношениях с супругой; я же смотрю на мир сквозь сориентированную на деньгах линзу экономического интереса.

Вами движет менталитет достаточности, а я исхожу из менталитета недостаточности.

Вы можете подходить к проблеме, опираясь на интуитивную и образную парадигму, порожденную правым полушарием; а мой подход может быть очень сильно связан с левым полушарием, для которого характерно последовательное, логическое, вербальное мышление.

Восприятие вами и мной одного и того же явления может абсолютно отличаться. И при этом мы оба многие годы живем в пределах своих парадигм, считаем их "объективными" и ставим под сомнение характер и умственные способности каждого, кто "необъективен".

Но все же при всех наших различиях мы – в браке, на работе и в общественных делах, – пытаемся действовать сообща, сообща управлять ресурсами и добиваться результатов. Как же мы это делаем? Как мы возвышаемся над ограниченностью своего индивидуального восприятия, чтобы по-настоящему общаться, чтобы сообща работать над решением проблем и приходить к решениям в духе "Выиграл/ Выиграл"?

Ответом является Навык 5. Это первый шаг в процессе "Выиграл/Выиграл". Сначала всегда стремитесь понять Особенно, если другой человек не разделяет этой парадигмы.

Один руководитель поделился со мной случаем из собственного опыта, когда этот принцип сослужил ему хорошую службу:

– Я работал в небольшой компании, которая вела переговоры о заключении контракта с крупной банковской корпорацией. Корпорация прислала для участия в переговорах команду из восьми человек: юристов из Сан-Франциско, основного представителя из Огайо и президентов двух своих крупных банков. Компания, в которой я работал, приняла решение вести переговоры по принципу "Выиграл/ Выиграл или Не связываться". Мое руководство хотело значительно поднять уровень сервиса, увеличив затраты, но на нас обрушился буквально шквал требований и запросов этой финансовой корпорации.

Когда стороны заняли свои места за столом переговоров, президент нашей компании сказал: "Мы бы хотели, чтобы вы составили текст контракта по своему усмотрению, так чтобы мы могли быть уверены в правильном понимании ваших потребностей и интересов. Затем мы обсудим наши возможности по удовлетворению ваших потребностей. А уже потом поговорим о ценах"

Представители корпорации были ошеломлены. Их поразило, что им предоставили возможность самим составить контракт. Для выполнения этой работы им понадобилось три дня.

Когда они представили разработанный контракт, президент нашей компании сказал: "Теперь давайте убедимся в том, что мы правильно понимаем, что вам нужно". И он начал пункт за пунктом излагать содержание контракта – своими словами и "отражая" чувства своих партнеров. Он делал это до тех пор, пока и он сам, и наши партнеры не убедились в том, что он верно понимает, что именно является для них важным. "Да, правильно! Нет, мы имели в виду несколько иное... Да, теперь верно!"

Тщательным образом разобравшись в интересах другой стороны, президент приступил к разъяснению того, что беспокоило нас... и они слушали! Они были готовы слушать. Им не надо было сражаться за кислород. Крайне формальная атмосфера недоверия и даже враждебности, в которой началась работа, обернулась ситуацией, благоприятной для достижения синергии.

В завершении переговоров представители корпорации сказали: "Мы хотим с вами работать! Мы готовы заключить этот контракт. Назовите цену, и мы поставим свои подписи!"

ПОТОМ СТРЕМИТЕСЬ БЫТЬ ПОНЯТЫМ

Сначала стремитесь понять... потом – быть понятым. Знание того, как стать понятым, – вторая часть Навыка 5, и она так же важна для достижения соглашения "Выиграл/ Выиграл", как и первая.

Ранее мы определили зрелость как баланс между мужеством в отстаивании своих интересов и учетом точки зрения другого человека. Для того, чтобы понять, необходим учет другой точки зрения; для того, чтобы быть понятым, необходимо мужество. Мышление в духе "Выиграл/Выиграл" предполагает высокую степень развития обоих этих качеств. Таким образом, во взаимозависимых ситуациях нам важно быть понятыми.

Древние греки обладали великолепным философским воззрением, воплощенным в последовательности трех слов: этос, пафос и логос[33]. Мне представляется, что эти три слова составляют суть принципа "сначала стремитесь понять" и того, как эффективно представлять свои взгляды.

Этпос – ваша личная надежность, вера других в вашу цельность и компетентность. Это доверие, которое вы внушаете, ваш Эмоциональный Банковский Счет. Пафос – это эмпатическая, эмоциональная сторона, чувство. Это означает, что вы настроены на эмоциональную волну, посылаемую другим человеком. Логос – это логика, рациональная сторона в выражении своих взглядов.

Обратите внимание на последовательность: этос, пафос, логос – ваш характер, ваши отношения и затем логика вашего изложения. В этом заключается еще один существенный сдвиг парадигмы. Большинство людей при выражении своих взглядов обращается непосредственно к логосу, к логике своего левого полушария. Эти люди пытаются убедить других в весомости своей логики, не отдав перед этим должного этосу и пафосу.

---

[33] В античной философии: "этос" – устойчивый нравственный характер, "пафос" – душевное переживание, "логос" – слово, смысл. *(Прим. перев.)*

Один мой знакомый очень расстраивался по поводу того, что его босс был зациклен на непродуктивном, по его мнению, стиле руководства.

—Почему он ничего не предпринимает? – недоумевал мой знакомый. – Я ему об этом говорил, он все это прекрасно знает, но ничего не делает!

—Ну а почему бы вам не представить ему свою точку зрения более эффективно? – спросил я.

—Я это уже делал, – ответил он.

–А как вы понимаете слово "эффективно"? – не отставал я. – Кого посылают переучиваться, когда у продавца не идет торговля, – покупателя? Эффективное – это то, что работает. Это соотношение Р/РС. Добились вы перемен, к которым стремились? Удалось вам построить желаемые отношения? Каков был результат представления вами своей точки зрения?

—Я же говорю, он пальцем о палец не ударил! Он даже слушать не хочет.

—Тогда представьте свою точку зрения эффективно! Вы должны вступить с ним в тесный контакт. Вы должны понять его образ мыслей. Вы должны представить свою точку зрения предельно просто и выпукло, а его позицию описать даже лучше, чем он сам мог бы это сделать. Это потребует солидной подготовки. Вы пойдете на это?

—Но почему это я должен на это идти?! – воскликнул знакомый.

—Если я вас правильно понял, вы хотите, чтобы ваш босс полностью изменил свой стиль руководства, а сами при этом не хотите изменить даже своего способа изложения взглядов?

—В общем, да...

—Ну что ж! – сказал я. – Тогда вам нужно просто улыбнуться и научиться жить с этой проблемой, смириться с ней.

—Не могу я с этим смириться! – сказал знакомый. – Это противоречит моим принципам!

—А раз так, начинайте работать над эффективной подачей ваших мыслей. Это в пределах вашего Круга Влияния.

В итоге он так ничего и не предпринял. Цена показалась ему чересчур высокой.

Другой мой знакомый, преподаватель университета, оказался готов заплатить такую высокую цену. Как-то он подошел ко мне со словами:

–Стивен, я никак не могу добиться выделения финансов для своих исследований, потому что они не совпадают с основными интересами кафедры.

После того как мы более подробно обсудили сложившуюся ситуацию, я посоветовал ему* подготовить эффективную аргументацию с использованием этоса, пафоса и логоса.

–Я вижу, что вы со мной искренни и что ваше исследование может принести большую пользу. Опишите отстаиваемую руководством позицию ярче, чем смогут это сделать они сами. Покажите им, что вы глубоко понимаете их интересы. После этого четко и логично аргументируйте свою просьбу.

–Хорошо, я попробую! – сказал этот человек. – Хотите попрактиковаться со мной? – предложил я ему.

Он с готовностью согласился, и мы провели генеральную репетицию его будущего выступления.

Некоторое время спустя этот преподаватель в кабинете руководителя кафедры начал

свое обращение следующими словами:

–Позвольте мне сначала убедиться, правильно ли я понимаю стоящие перед вами задачи и ваши сомнения в связи с моей просьбой о финансировании.

Он не спеша, спокойно и постепенно изложил все, что хотел. В середине его речи, продемонстрировавшей глубокое понимание и уважение точки зрения руководства, заведующий кафедрой, повернувшись к другому профессору, что-то сказал, кивнул, потом, повернувшись к моему знакомому, произнес:

–Вы получите финансирование!

Выражая свои мысли четко, конкретно, наглядно и, что важнее всего, в соответствующем контексте, – в контексте глубокого понимания парадигм и интересов других людей, – вы значительно повышаете уровень их доверия к своим идеям.

Вы не зациклены на своем и не пускаете мыльных пузырей риторики. Вы понимаете по-настоящему. То, что вы сообщаете сейчас, может даже отличаться от ваших изначальных представлений, поскольку вы старались понять, узнать что-то новое. Вы учились.

Навык 5 повышает четкость и убедительность представляемых вами идей. И люди это видят. Они видят, что вы представляете идеи, в которые сами глубоко верите, учитываете при этом все известные факты и суждения и заботитесь об общей выгоде.

ОДИН НА ОДИН

Сила Навыка 5 обусловлена тем, что он располагается в самом центре вашего Круга Влияния. При этом множество факторов, характерных для взаимозависимых ситуаций, относятся к вашему Кругу Забот: проблемы, разногласия, обстоятельства, поведение других людей. И если вы будете фокусировать свои усилия именно на этом, то результаты будут минимальными.

Но в любой ситуации вы можете сначала стремиться понять. Это находится в вашей власти. И если вы пойдете по этому пути, сосредоточитесь на своем Круге Влияния, вы и в самом деле по-настоящему станете понимать других. Вы сможете оперировать точной информацией, вы сможете быстро добираться до самой сути проблемы, вы будете наращивать Эмоциональный Банковский Счет и предоставлять людям необходимый им психологический кислород, что позволит вам эффективно работать вместе.

Это – подход "изнутри-наружу". И, следуя ему, посмотрите, что происходит с вашим Кругом Влияния. Так как вы по-настоящему слушаете, вы открываетесь для влияния. А открытость для влияния – это ключ к влиянию на других. Ваш Круг Влияния начинает расширяться. И у вас появляется возможность влиять на многое из того, что находилось в вашем Круге Забот.

И посмотрите, что происходит с вами. Чем глубже вы начинаете понимать других, тем больше вы начинаете их ценить, тем уважительней к ним относиться. Прикасаться к душе другого человека – все равно, что ступать по священной земле.

Навык 5 – это то, что вы можете начать практиковать прямо сейчас. В следующий раз, когда вы вступите с кем-то в контакт, вы можете отставить в сторону все личное и искренне постараться понять. Даже если люди не хотят открыться и поделиться своими проблемами, все равно проявите эмпатию. Вы сможете почувствовать их душу, их боль и откликнуться на это: "Кажется, что-то вас беспокоит" Даже если они ничего не ответят, – это не страшно. Вы проявили понимание и уважение.

Не давите; будьте терпеливы; будьте тактичны. Не ждите, что люди откроются перед вами, прежде чем вы проявите эмпатию. Вы можете с эмпатией относиться к их поведению.

Вы можете проявлять проницательность и чуткость, оставляя в стороне, если это нужно, свой автобиографический опыт.

А если вы в высшей степени проактивны, то вы сможете создать условия для упреждающих действий. Не стоит ждать, пока у вашего сына или дочери начнутся трудности с учебой или придет время очередных деловых переговоров, чтобы во время них стремиться "сначала понять".

Прямо сейчас найдите время для общения со своими детьми, один на один Слушайте их; понимайте их. Посмотрите их глазами на то, что происходит дома, на то, что происходит в их школьной жизни, на трудности и проблемы, с которыми они сталкиваются. Наращивайте Эмоциональный Банковский Счет. Дайте им психологический кислород.

Регулярно организуйте со своей женой или мужем совместное времяпровождение вне дома. Вы можете поужинать вместе или выбрать другое занятие, способное доставить удовольствие вам обоим. Слушайте друг друга, стремитесь понять. Смотрите на жизнь глазами друг друга.

Время, которое я ежедневно провожу в обществе Сандры, я не променяю ни на что другое. Стремясь лучше понимать друг друга и своих детей, мы часто выкраиваем время, чтобы попрактиковаться в применении эмпатического слушания.

Нередко мы с ней делимся различными взглядами на ту или иную ситуацию и в ролях разыгрываем более эффективные подходы к сложным межличностным семейным проблемам.

Я могу играть роль сына или дочери, которые требуют особых привилегий, несмотря на то, что сами не выполнили какой-то основной своей семейной обязанности, а Сандра играет саму себя.

Обмениваясь репликами, мы стараемся, чтобы ситуация была представлена как можно более реально. Это помогает нам соответствовать тем моделям и принципам, которым мы обучаем наших детей. Самые полезные наши ролевые игры связаны с проигрыванием заново сложных, эмоционально напряженных ситуаций, в которых один из нас не выдержал и "сорвался".

Время, которое вы инвестируете в более глубокое понимание любимых людей, приносит огромные дивиденды, выражающиеся в открытом общении. Многие из проблем, которые досаждают другим семьям, в вашей семье просто не успевают созревать и развиваться. Общение становится настолько открытым, что потенциальные проблемы можно пресечь в корне. А на Эмоциональном Банковском Счете накапливается огромный резерв доверия, способствующий решению тех проблем, которые все-таки возникают.

В сфере бизнеса вы можете выделить время для общения с подчиненными "один на один". Слушайте их, понимайте их. Наладьте надежную обратную связь со своими сотрудниками, с клиентами и поставщиками, – со всеми, кто заинтересован в вашем бизнесе. Придайте человеческому фактору такое же важное значение, как финансовому или техническому Вы сэкономите огромное количество времени, сил и денег, если в своем бизнесе будете эффективно использовать человеческий фактор во всех его аспектах Слушая, вы обучаетесь, вы узнаете новое. К тому же вы даете людям, которые работают на вас и вместе с вами, психологический кислород. Вы вдохновляете их на преданное отношение к делу, которое значительно отличается от простого отбывания служебной повинности "от восьми до пяти".

Сначала стремитесь понять Прежде чем поднимать проблему, прежде чем оценивать и предписывать, прежде чем излагать свои идеи – стремитесь понять. Это мощный навык эффективной взаимозависимости.

Когда мы по-настоящему, глубоко понимаем друг друга, мы открываем двери для творческих решений и третьих альтернатив. Отличия между нами перестают быть непреодолимыми препятствиями для общения и развития. Наоборот, они становятся ступенями, ведущими к синергии.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ:

1. Выберите из своих отношений такие, в которых вы имеете критически низкий Эмоциональный Банковский Счет. Попытайтесь понять, как представляется эта ситуация с точки зрения другого человека. Запишите свои мысли. Во время очередной встречи с этим человеком слушайте, чтобы понять, и сопоставляйте услышанное с тем, что вы записали. Насколько точны оказались ваши предположения? Насколько правильно вы понимали точку зрения своего партнера?

2. Расскажите об эмпатии кому-либо из своих близких. Сообщите ему или ей, что хотели бы научиться по- настоящему слушать других, и попросите через неделю оценить ваши успехи. Как у вас это получалось? Какое влияние это оказывало на вашего партнера по общению?

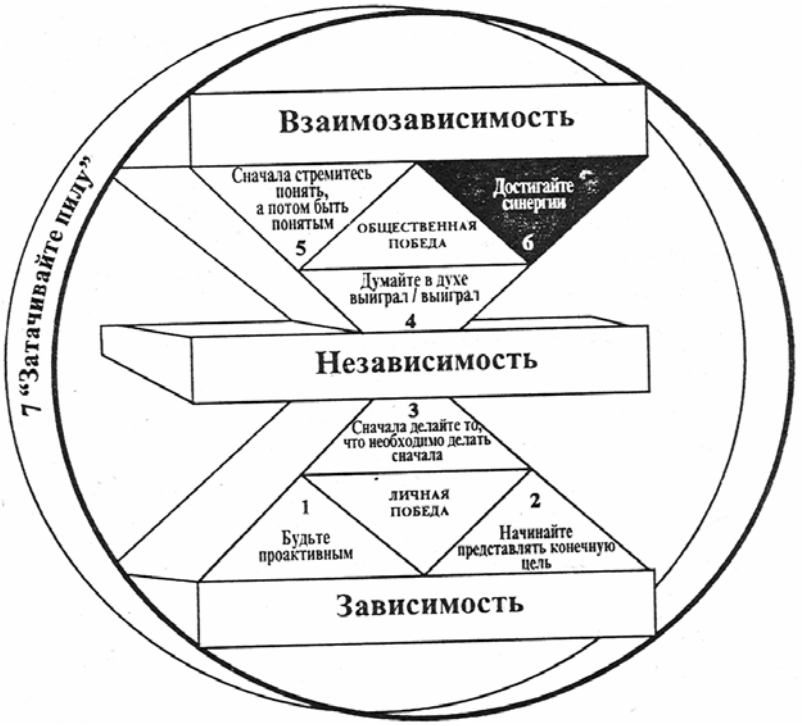
3. Когда в следующий раз у вас будет возможность понаблюдать за людьми, общающимися между собой, прикройте на пару минут уши и "послушайте" их глазами. Заметили ли вы какие-то эмоции, которые могли не быть выражены в словах? Какие?

4. В очередной раз, когда вы поймаете себя на неуместном использовании автобиографических ответов: выпытыва нии, оценке, совете или интерпретации, – постарайтесь через признание своей ошибки и извинение обратить ситуацию во вклад на Эмоциональный Банковский Счет. *("Простите, я вдруг осознал, что не пытался понять вас по-настоящему! Давайте попробуем еще раз!")*

5. Постройте следующую презентацию своих идей на базе эмпатии. Выразите противоположную точку зрения так же или даже лучше, чем это сделает ваш оппонент; после чего постарайтесь, чтобы он, опираясь на свою систему взглядов, понял вашу точку зрения.

НАВЫК 6

ДОСТИГАЙТЕ СИНЕРГИИ



ПРИНЦИПЫ ТВОРЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Я СЛЕДУЮ В ЖИЗНИ СВЯТОМУ ЗАВЕТУ: В РЕШАЮЩИХ ДЕЛАХ – СПЛОЧЕНИЕ, В ВАЖНЫХ ДЕЛАХ – РАЗНООБРАЗИЕ, ВО ВСЯКИХ ДЕЛАХ – ВЕЛИКОДУШИЕ.

ИЗ ИНАУГУРАЦИОННОЙ РЕЧИ ПРЕЗИДЕНТА ДЖОРДЖА БУША

Когда сэр Уинстон Черчилль был призван встать во главе военных действий Великобритании против фашизма, он сказал, что вся его жизнь готовила его к этому часу. Подобно этому, практика применения всех остальных навыков готовит нас к навыку достижения синергии.

Синергия представляет собой деятельность самого высокого порядка – подлинную проверку и проявление всех остальных навыков, соединенных вместе.

Высшие проявления синергии возникают тогда, когда мы сталкиваемся с самыми трудными проблемами в жизни и фокусируем на них четыре уникальных свойства человека, мотивацию "Выиграл/Выиграл" и навыки эмпатической коммуникации. Результаты этого подобны чуду. Мы создаем новые альтернативы – то, чего до сих пор не существовало.

Синергия – это суть лидерства, основанного на принципах. Это также и суть основанного на принципах родительства. Она катализирует, объединяет и высвобождает огромную энергию, заключенную в людях. Все описанные выше навыки подготавливают нас к созданию чуда синергии.

Что же такое синергия? Попросту говоря, она означает, что целое больше суммы его частей. Это значит, что связь, существующая между частями целого, сама по себе является частью этого целого. И это не просто часть, а наиболее каталитическая, наиболее стимулирующая, наиболее объединяющая и наиболее удивительная из частей.

В то же время творческий процесс достижения синергии является и наиболее рискованной частью, поскольку вы не знаете наверняка, что может произойти и куда он может вас привести. Вы не знаете, какие новые опасности и беды поджидают вас на этом пути. Чтобы пуститься в путь, повинуясь духу приключений, открытий и творчества, нужна огромная уверенность в себе. Вам, без сомнения, придется распроститься с комфортом своего базового лагеря и окунуться в нечто совершенно новое и неизведанное. Вы станете следопытом, первопроходцем. Вы откроете новые возможности, новые земли и континенты, и другие люди смогут последовать за вами.

В природе синергия присутствует повсюду. Стоит посадить близко друг к другу два растения, как корни их переплетутся и улучшат качество почвы таким образом, что оба растения станут расти лучше, чем если бы они были разделены. Если связать вместе два деревянных бревна, то они выдержат нагрузку, значительно превышающую сумму их возможностей по отдельности. Целое больше суммы его частей. Один плюс один равняется трем или даже больше.

Задача заключается в том, чтобы применить принципы творческого сотрудничества, которым мы учимся у природы, к человеческим отношениям. Массу возможностей для

наблюдения и практики синергии предоставляет семейная жизнь.

Сам способ, которым мужчина и женщина дают жизнь новому человеку, является примером синергии. Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия – уважать их, наращивать сильные и компенсировать слабые стороны.

Совершенно очевидно, что мы ценим физические различия между мужчиной и женщиной, мужем и женой. А как насчет социальных и эмоциональных различии, различий в менталитете? Разве и эти различия не могут явиться источником создания новых, замечательных форм жизни – создания такой окружающей среды, которая бы способствовала реализации каждой личности, заботилась бы о самооценке и чувстве собственного достоинства каждого человека и предоставляла бы каждому возможность дозреть до независимости, а затем, постепенно, и до взаимозависимости? Разве не может синергия создать новый сценарий для грядущего поколения – такой, который бы в большей степени ориентировался на служение и позитивный вклад и был бы менее эгоистичен и нацелен на соперничество; который бы отличался большей открытостью, большим доверием, большим желанием дать и был бы менее покровительственным, оборонительным и расчетливым; который нес бы в себе больше любви и заботы и меньше чувства собственности и стремления судить?

СИНЕРГИТИЧЕСКАЯ КОММУНИКАЦИЯ

При синергитической коммуникации вы просто открываете свой ум, сердце и средства выразительности навстречу новым возможностям, новым альтернативам, новым вариантам. Может показаться, будто вы отказываетесь от Навыка 2 (Начинать, представляя конечную цель), но в действительности вы делаете обратное: вы ему следуете. Вступая в синергитическую коммуникацию, вы не знаете точно, чем все обернется и к чему вы придете в конце, однако у вас есть внутреннее чувство радости, безопасности и приключения, сопровождаемое уверенностью в том, что все будет значительно лучше, чем это было раньше. Именно это и будет мысленно представляемой вами конечной целью.

Вы начинаете с веры в то, что все участники коммуникации смогут, благодаря взаимодействию, глубже проникнуть в суть вещей и что радость этого взаимного обучения и постижения даст мощный толчок еще большему постижению, познанию и росту.

Многие люди никогда не испытывали даже умеренной синергии ни в своей семейной жизни, ни в других отношениях. Они были обучены и запрограммированы на оборонительную или покровительственную коммуникацию или же выросли с убеждением, что ни кому нельзя верить. В результате они никогда по-настоящему не открываются навстречу Навыку 6 и заложенным в него принципам.

В этом заключается одна из величайших трагедий и потерь в жизни, поскольку абсолютно неразвитым, неиспользованным и невостребованным остается огромный потенциал. Неэффективные люди проживают день за днем, не используя своего потенциала. В своей жизни они испытывают только очень слабые, незначительные проявления синергии.

Возможно, у них сохранились воспоминания о каких-либо необычных творческих достижениях, скажем, в легкой атлетике, когда на протяжении некоторого времени они находились под воздействием духа единой команды. Или, может быть, эти люди оказались однажды в чрезвычайной ситуации, все участники которой проявляли необыкновенное взаимодействие и сотрудничество, подчиняя свое эго и гордыню усилиям во имя спасения чьей-то жизни или принятия важного решения в условиях кризиса.

Для многих такие события кажутся необычными, совершенно не характерными для человеческой жизни, почти чудом. Однако это не так. Это может происходить в человеческой жизни регулярно, постоянно, практически ежедневно. Но для этого от человека требуется огромная уверенность в себе, открытость и готовность к риску.

Большинство творческих начинаний в определенной степени непредсказуемы. Они часто кажутся неопределенными, развивающимися наугад, методом проб и ошибок. И пока человек не обретет высокой устойчивости к этой неопределенности и не станет черпать необходимую ему уверенность в себе из единства своих принципов и внутренних ценностей, участие в высоко творческих предприятиях будет представляться ему делом пугающим и неприятным. Слишком сильно он будет нуждаться в структуре, определенности и предсказуемости.

СИНЕРГИЯ В УЧЕБНОЙ АУДИТОРИИ

Я, как преподаватель, пришел к убеждению, что многие из по-настоящему удачных уроков или семинаров балансируют на самом краю хаоса. Синергия проверяет, действительно ли преподаватель и студенты открыты для восприятия принципа, в соответствии с которым целое большее суммы его частей.

Бывают моменты, когда ни преподаватель, ни студенты не знают наверняка, что именно должно произойти. Все начинается в спокойной атмосфере, располагающей людей к открытости и желанию узнавать и выслушивать взгляды друг друга. Потом следует "мозговая атака", по правилам которой дух оценивания подчиняется духу творчества, воображению и интеллектуальному взаимодействию. И тогда начинает происходить нечто феноменальное. Семинар полностью преображается благодаря радостному возбуждению от нового импульса новой идеи и нового направления, которые с трудом поддаются определению, но почти осязаемы всеми участниками.

Возникает такая синергия, словно вся группа сообща решила отказаться от старых сценариев и написать новые.

Я никогда не забуду занятий по философии и стилю руководства, которые я вел в университете. Прошло около трех недель с начала семестра, когда один из студентов во время своего ответа стал рассказывать, об очень сильном личном переживании, чрезвычайно эмоциональном и глубоко осмысленном. Дух уважения и признательности опустился на присутствующих – уважения к индивидуальности этого человека и признательности за его мужество.

Это общее чувство стало благодатной почвой для возникновения синергии и творческого порыва. Зараженные рассказанным, другие студенты стали делиться своими наблюдениями, открытиями и сомнениями. Спокойная и доверительная атмосфера побуждала к максимальной открытости. Вместо того, чтобы обсуждать тему, к которой они готовились дома, студенты поглощали информацию, содержащуюся в рассказах их товарищей, и начали создавать совершенно новый сценарий семинара, отличный от первоначально задуманного.

И я был увлечен этим процессом. Я попал под гипнотическое воздействие его творческой магии. И я обнаружил, что моя привязанность к заданной структуре семинара постепенно ослабевает и открываются абсолютно новые перспективы. Это не было простым полетом фантазии; в том, что происходило, чувствовались зрелость, стабильность и смысл, значительно превосходящие старые замыслы и планы.

Мы отказались от прежней программы, отложили в сторону учебники и сформулировали новые цели, наметили новые проекты и определили новые задания. Нас настолько вдохновило происшедшее, что еще целых три недели мы были переполнены желанием делиться с другими тем, что случилось с нами.

Мы решили написать книгу, содержащую наши выводы и открытия, связанные с изучаемым предметом – принципами руководства. Задания были изменены, были запущены новые проекты, сформированы новые творческие команды. Все заработали гораздо интенсивней, чем это было при старой структуре обучения, и мотивы для такой работы были

совершенно иными.

В результате этого опыта возникла уникальная, сплачивающая, синергитическая культура, которая сохранилась и после окончания семестра. Многие годы эта группа собиралась на традиционные встречи выпускников. Даже и теперь, много лет спустя, встречаясь, мы часто вспоминаем то, что испытали, и стараемся вновь осмыслить, что именно произошло и почему.

Меня особенно изумляла одна вещь: насколько мало потребовалось времени для создания уровня доверия, достаточного, чтобы вызвать такую синергию. По-моему, это случилось, в значительной мере, благодаря тому, что участники этого события были людьми достаточно зрелыми. Это был последний семестр их выпускного курса, и, я думаю, они хотели получить что-то большее, чем просто очередное занятие. Они жаждали чего-то нового и волнующего, они сами хотели творить, создавать что-то поистине значительное. Эта идея уже созрела в них, а они созрели для этой идеи.

В добавление к этому и сам процесс обучения был организован верно. Я чувствовал, что участие в синергитическом процессе значительно весомее, чем разговор о нем, что создавать что-то новое гораздо важнее, чем просто читать что-то старое.

Как и большинству людей, мне приходилось испытывать и такие моменты в жизни, которые были уже почти синергитическими, которые балансировали на грани хаоса и по каким-то причинам именно хаосом и заканчивались. К сожалению, обжегшись на подобных примерах из жизни, люди часто приступают к новому делу с мыслью о возможном провале. Стремясь защититься от этого, они отсекают себя и от синергии.

Это похоже на руководителей, которые для оказания воздействия на нескольких нерадивых сотрудников вводят драконовские правила, ограничивающие свободу и творческие возможности всех остальных, или деловых партнеров, которые, представляя себе наихудший из возможных сценариев развития отношений, именно его описывают в договоре, уничтожая этим сам дух творчества, предпринимательства и синергии.

Оглядываясь на свой опыт консультирования и обучения руководящих кадров, могу сказать, что главный акцент почти всегда делался на синергию. В начале работы обычно требовалось значительное мужество для того, чтобы честно взглянуть правде в глаза и сказать о человеке или организации, или семье то, что сказать нужно, но для этого нужно сочетание смелости и истинной любви. Затем все становились более естественными, открытыми и искренними и начинался процесс синергитического общения. Он становился все более и более творческим и завершался таким осмыслением ситуации и такими планами, которых сначала никто из участников не ожидал.

Как утверждал Карл Роджерс: "Самое индивидуальное является одновременно самым общим". Чем более искренним вы становитесь, чем откровеннее вы в ваших высказываниях, – особенно, говоря о своем собственном опыте или своих собственных сомнениях, – тем больше люди откликаются на сказанное вами и тем больше крепнет их чувство безопасности, способствующее их собственному самовыражению Их открытость, в свою очередь, заражает других участников, и возникает общая творческая эмпатия, обеспечивающая более глубокое осмысление, получение новых знаний и поддерживающая ощущение радостного возбуждения, не позволяющее этому процессу прекращаться.

Люди начинают понимать друг друга молниеносно, практически с полуслова, по обрывкам фраз. И вот перед ними открываются, давая пищу для размышлений, целые новые миры, новые горизонты, новые парадигмы с многими вариантами решений и новые альтернативы. Конечно, иногда случается, что эти новые идеи повисают в воздухе, но, как правило, они находят свое отражение в реальных практических решениях.

СИНЕРГИЯ В БИЗНЕСЕ

Я с удовольствием вспоминаю один исполненный высокого смысла эпизод синергитического взаимодействия, который произошел, когда я с коллегами работал над созданием нашей корпоративной миссии. Почти все сотрудники компании отправились высоко в горы, где, окруженные волшебной красотой природы, мы начали работу с обсуждения чернового наброска нашей миссии, который некоторые из нас уже считали превосходным.

На первых порах общение было уважительным, осторожным и предсказуемым. Но как только мы приступили к обсуждению различных альтернатив, ожидающих нас перепектив и возможностей, люди стали открываться, вести себя естественно, они стали размышлять вслух. Совместная работа над формулированием миссии вдохновила полную свободу обмена мнениями. Люди проявляли как искреннюю эмпатию, так и мужество, благодаря чему от взаимоуважения и взаимопонимания мы продвинулись к творческому синергитическому общению.

Это почувствовали все. И это было здорово! Когда эта форма общения устоялась, мы вернулись к своей задаче – выразить коллективное представление о миссии в словесной форме, так чтобы каждое слово имело конкретное и вдохновляющее значение для каждого участника.

Вот как звучит итоговая формулировка нашей миссии:

Наша миссия заключается в том, чтобы помочь людям и организациям значительно увеличить их способность к достижению достойных целей посредством понимания и осуществления идеи руководства, основанного на принципах.

Синергитический процесс, приведший к созданию нашей миссии, навсегда запечатлел этот текст в умах и сердцах каждого из нас, и он сослужил нам добрую службу в качестве ориентира для определения того, к чему мы стремимся, а также того, к чему мы не стремимся.

Другой случай мощного проявления синергии имел место, когда я принял приглашение выступить в качестве катализатора дискуссии на ежегодной конференции по планированию, проводимой крупной страховой компанией. Несколькими месяцами ранее я встречался с оргкомитетом этой двухдневной конференции, в которой должны были принять участие все высшие руководители. Мне сказали, что традиционный подход заключался в определении путем анкетирования или интервьюирования четырех или пяти важнейших вопросов развития фирмы, по которым руководители готовили альтернативные предложения. Предыдущие конференции обычно проходили в атмосфере уважительного формального обмена мнениями, иногда нарушавшейся стычками по модели "Выиграл/ Проиграл". Обычно эти конференции носили абсолютно предсказуемый, нетворческий характер, протекали вяло и скучно.

Разговаривая с членами оргкомитета о значении синергии, я заметил, что его члены начали осознавать заложенные в ней возможности. Хотя и с большими колебаниями, они все-таки согласились на изменение привычного порядка. Оргкомитет обратился к нескольким работникам руководящего звена с просьбой подготовить анонимные тезисы по каждой из приоритетных проблем, а затем предложил всем руководителям до конференции ознакомиться с ними, чтобы разобраться в проблемах и различных взглядах на них. Руководители должны были прийти на конференцию подготовленными к тому, чтобы в большей мере слушать, чем выступать, в большей мере творить и достигать синергии, чем нападать или защищаться.

Половину первого дня конференции мы посвятили изучению и практическому усвоению Навыков 4, 5 и 6. Остальное время было отдано творческой синергии.

Высвободившаяся созидательная энергия была огромна. Скука сменилась радостным возбуждением. Открывшись для взаимного влияния, люди стали совершать одно открытие за другим и вырабатывать все новые и новые варианты решений. К концу конференции родилось и окрепло совершенно новое понимание главной проблемы компании. Предложения, изложенные в анонимных тезисах, устарели. Различия были оценены и преодолены. Начало формироваться новое совместное видение.

Люди, испытавшие однажды истинную синергию, никогда уже не станут такими, какими были раньше. Им известна возможность вновь пережить это расширяющее горизонты увлекательное приключение.

Часто предпринимаются попытки воспроизведения конкретных синергитических эпизодов, но, как правило, это не удается. Однако основную цель этой творческой работы ухватить можно. Руководствуясь восточной философией, призывающей "не подражать великим мастерам, а искать то, что они искали, мы сами стремимся не к воспроизведению прошлых синергитических ситуаций, а к созданию новых с новыми, отличными от прежних, иногда более высокими целями.

СИНЕРГИЯ И ОБЩЕНИЕ

Синергия вдохновляет. Творчество вдохновляет. Открытость и общение могут привести к феноменальному результату. Возможность получения значительного эффекта и достижения значительного прогресса настолько реальна, что стоит •того риска, который содержится в открытости.

После Второй мировой войны правительство Соединенных Штатов поручило Дэвиду Лилиенталю возглавить новую Комиссию по атомной энергии. Лилиенталь сформировал группу знаменитых ученых – высших авторитетов в своей области, приверженцев своих собственных учений.

Этой разнообразной группе ярких личностей была предложена чрезвычайно насыщенная программа, и им не терпелось приступить к работе. Дополнительное давление на них оказывала пресса.

Однако Лилиенталь несколько недель посвятил тому, чтобы создать значительный Эмоциональный Банковский Счет. Он дал людям познакомиться друг с другом, узнать интересы и надежды, цели и заботы коллег, их образование и опыт работы, их взгляды и парадигмы. Лилиенталь способствовал возникновению такого рода взаимодействия, которое создает между людьми крепкие связи, и был жестоко раскритикован за то, что "непродуктивно" тратил время.

Но в итоге Лилиенталю удалось создать сплоченную группу, члены которой были предельно восприимчивы к мнениям и влиянию со стороны коллег и проникнуты духом синергии и творчества. Уровень взаимного уважения между членами комиссии был столь высок, что в случае возникновения разногласии вместо споров и конфронтации предпринимались искренние попытки понять друг друга. Установка была следующая:

"Если человек вашего интеллекта, вашей квалификации и преданности делу не согласен со мной, значит в вашей позиции есть что-то, чего я не понимаю, и я должен это понять. Вы обладаете точкой зрения и системой ценностей, в которых я должен разобраться". Таким образом была создана возможность взаимодействовать, не заботясь о защите своих позиций. Родилась новая, необычная культура отношений.

Предлагаемая диаграмма показывает, как тесно доверие связано с различными уровнями общения.

Самый низкий уровень общения, возникающий в ситуациях низкого доверия, характеризуется желанием обороняться и официальным педантичным языком, описывающим все возможные ситуации и пути отхода на случай, если дела пойдут плохо. Подобное общение порождает исключительно ситуации типа "Выиграл/Проиграл" или "Проиграл/Выиграл". Такое общение неэффективно, так как при нем отсутствует Р/РС-баланс и оно порождает новые причины для ухода в глухую оборону.

Средняя позиция – это уважительное общение. Это уровень, на котором взаимодействуют достаточно зрелые люди. Они уважают друг друга и стараются избегать ситуаций противостояния. Они общаются вежливо, но без эмпатии. Они способны понимать друг друга умом, при этом особо не вникая в парадигмы и посылки, лежащие в основе позиции партнера, и не открываясь навстречу новым возможностям.

Уважительное общение может работать как в независимых, так и во взаимозависимых ситуациях, однако при этом творческие возможности остаются нераскрытыми. Во взаимозависимых ситуациях компромиссы – явление обычное. Компромисс означает, что 1+1=1½. Взаимная уступка. При таком общении нет напряженности, агрессии или намерения манипулировать. Это честное и уважительное общение, лишенное, однако, творчества и синергии. Оно приводит к низшей форме "Выиграл/Выиграл".

Синергия означает, что 1+1 может равняться 8, 16 или даже 1600. Синергитический уровень общения, основанный на высоком доверии, позволяет получать решения, лучшие чем те, которые предлагались изначально. Обеим сторонам это известно. Более того, они получают истинное удовольствие от совместного творчества, формируется некая самодостаточная и приносящая удовлетворение мини-культура. Даже когда это продолжается недолго, наличие Р/РС-баланса не вызывает сомнения.

Возможны обстоятельства, при которых синергия не может быть достигнута, а ситуация "Не Связываться" является неприемлемой. Но даже в этом случае сам факт искренних попыток достижения синергии обычно приводит к более эффективному компромиссу.

ПОИСКИ ТРЕТЬЕЙ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Чтобы лучше понять, каким образом уровень общения влияет на нашу взаимозависимую эффективность, представим себе следующий сценарий:

Пришло время отпуска, и муж хочет всей семьей отправиться на горное озеро, чтобы пожить на природе, половить рыбу. Для него это важно, он целый год к этому готовился, зарезервировал коттедж на берегу озера, заказал напрокат лодку. Сыновья тоже с нетерпением ждут этой поездки.

Однако его жена хочет использовать отпуск, чтобы навестить свою больную мать, живущую в 250 милях от них. Дочь не имеет возможности навещать свою мать часто, и эта поездка является для нее важной.

Такое расхождение способно привести к крупному скандалу.

—Мы же договорились! Мальчики ждут не дождутся. Мы должны ехать на озеро! – утверждает муж.

—Но ведь неизвестно, сколько осталось жить маме, и я хочу навестить ее! – отвечает жена. – Для нас это единственная возможность, у нас не будет другого времени!

—Мы целый год мечтали об этом недельном отпуске! Представляешь, какая тоска для мальчиков– целую неделю проторчать возле бабушкиного дома? Они никому не дадут покоя! Да и мама твоя не так уж больна. К тому же твоя сестра живет в одной миле от матери и может о ней позаботиться.

—Но ведь это и моя мать! Я хочу побыть с ней рядом!

—Ты можешь каждый вечер ей звонить. И не забудь – мы собирались к ней на Рождество. Ты об этом помнишь?

—До Рождества еще пять месяцев! Кто знает, может, она и не доживет... И вообще, я ей нужна, она ждет меня!

—О ней хорошо заботятся. И, между прочим, нам с мальчиками ты тоже нужна!

—Моя мать важней, чем какая-то рыбалка!

—А твой муж и дети для тебя должны быть важнее матери.

Препираясь таким образом, они в конце концов могут прийти к какому-то компромиссу. Могут решить разделиться – отец поедет на озеро рыбачить с сыновьями, а мать отправится к бабушке. И оба будут ощущать себя виноватыми и несчастными. Дети почувствуют это, и отдых будет испорчен.

Муж может уступить жене, но сделать это неохотно. И потом – сознательно или нет – он будет всем своим видом демонстрировать, насколько точны были его предсказания об испорченном отпуске.

Жена тоже может уступить мужу, но при этом только и будет думать, что о здоровье и самочувствии своей матери. И если вдруг состояние ее матери ухудшится и та умрет, муж никогда себе этого не сможет простить, как и жена не сможет простить этого своему мужу.

К какому бы компромиссу они в конечном счете ни пришли, этот случай в течение многих лет будет напоминать о себе, как пример бесчувственности, равнодушия или неверно выбранного решения с обеих сторон. Он может долгие годы оставаться источником раздоров и даже способен внести раскол в семейные отношения. Как много браков, некогда отличавшихся прекрасными отношениями, нежностью и искренностью, разрушается под влиянием нескольких подобных случаев!

Муж и жена видят ситуацию по-разному. И это различие может развести их в разные стороны, отдалить друг от друга, внести брешь в их отношения. Или же, наоборот, это различие может сблизить их еще больше. Если они развивали в себе навыки эффективной взаимозависимости, то к своим разногласиям они подойдут с позиций совершенно иной парадигмы. Их общение будет проходить на значительно более высоком уровне.

Благодаря значительному Эмоциональному Банковскому Счету супруги доверяют друг другу и поддерживают откровенные отношения. Благодаря тому, что они думают в духе "Выиграл/Выиграл", они верят в третью альтернативу – взаимовыгодное решение, превосходящее любое из предложенных ими изначально. Благодаря умению слушать с

эмпатией и стремлению в первую очередь понять партнера они хорошо представляют себе картину тех ценностей и забот, которые необходимо учитывать, принимая решение.

Сочетание всех этих элементов – значительного Эмоционального Банковского Счета, мышления в духе "Выиграл/ Выиграл" и стремления в первую очередь понять партнера, – создает идеальные условия для синергии.

Буддизм называет это "средним путем". "Средний" в данном случае означает не "компромиссный", а "более высокий", подобно вершине треугольника.

В поисках "среднего", или более высокого пути, муж и жена осознают, что их любовь и их отношения являются частью их синергии.

Во время общения муж по-настоящему, глубоко сочувствует желанию жены побывать у матери. Он понимает, что жене хочется снять часть забот с сестры, которая взяла на себя основной труд по уходу за матерью. Муж понимает, что и в самом деле никто не знает, как долго еще проживет пожилая женщина, и что, она для них, безусловно, важней, чем рыбалка.

А жена по-настоящему понимает желание мужа отдохнуть всей семьей и доставить удовольствие детям. Она осознает, как много было вложено в подготовку к атому отдыху с рыбалкой, и ей понятно, как важно сохранить обо всем этом хорошие воспоминания.

Итак, супруги объединяют свои желания. При этом они не остаются по разные стороны проблемы. Они с одной стороны. Они соединяют свои усилия по решению проблемы, вместе изучают ее, анализируют все потребности и работают над созданием третьей альтернативы, способной эти потребности удовлетворить.

—Может быть, мы сможем выбрать другое время для твоей поездки к матери? – предлагает муж. – Я бы взял на себя обязанности по дому в выходные дни и попросил бы кого-нибудь помочь в начале недели, чтобы ты могла ехать спокойно. Я знаю, как это важно для тебя.

—Или же мы можем выбрать место для лагеря и рыбалки поблизости от твоей мамы. Конечно, там не так живописно, но все же мы будем на природе и одновременно сможем удовлетворить другие потребности. И мальчишки не будут от скуки лезть на стену. При этом можно было бы устроить какие-нибудь развлечения с участием родственников, что было бы очень здорово.

Они достигли синергии. Они общаются до тех пор, пока не приходят к решению, которое нравится обоим. Это решение лучше чем те, которые предлагались ими в самом начале. Оно лучше, чем компромисс. Это – синергитическое решение, которое создает как Р, так и РС.

Вместо транзакции мы имеем дело с трансформацией. Супруги получают то, чего оба хотят, и одновременно развивают свои отношения.

ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ СИНЕРГИЯ

Поиск третьей альтернативы – значительнейший сдвиг парадигмы, сопровождающийся отказом от менталитета противопоставления "или-или". Это трудное дело, но посмотрите, какие результаты!

Сколько отрицательной энергии обычно вырабатывается, когда люди пытаются принимать решения в условиях взаимозависимой реальности! Сколько тратится времени на выявление чужих грехов, на интриги, соперничество, межличностные конфликты, защиту тыла, действия исподтишка, манипулирование и хитрости! Все равно что вести автомобиль, одной ногой нажимая на педаль газа, а другой – на тормоз!

И вместо того, чтобы убрать ногу с педали тормоза, большинство людей предпочитает еще сильней давить на газ. Ради усиления своей позиции они стараются использовать

давление, силу красноречия и логически выстроенную информацию.

Проблема заключается в том, что в высшей степени зависимые люди пытаются преуспеть во взаимозависимой реальности. Они зависят либо от силы, которую они черпают из своего служебного положения, и тогда действуют по принципу "Выиграл/Проиграл", либо от того, насколько они популярны в глазах других людей, и тогда действуют по принципу "Проиграл/Выиграл". Даже утверждая на словах свою приверженность принципу "Выиграл/Выиграл", они не желают слушать по-настоящему, они стремятся манипулировать другими. А в такой атмосфере синергия не возможна.

Неуверенные в себе люди считают, что действительность должна приспосабливаться к их парадигмам. Они испытывают огромную потребность уподоблять других себе, навязывать им свой стиль мышления. Эти люди не понимают, что вся сила отношении заключается в существовании другой точки зрения. Одинаковость не есть согласие; однообразие не есть единство. Единство (или согласие) – это взаимодополняемость, а не одинаковость. Одинаковость не стимулирует творчества, а порождает... скуку. Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия.

Я пришел к выводу, что ключом к межличностной синергии является внутриличностная синергия, синергия внутри нас самих. Душа внутриличностной синергии воплощена в принципах первых трех навыков, которые наделяют человека внутренней безопасностью, достаточной для того, чтобы, открывшись, не бояться быть уязвимым. Усваивая эти принципы, мы развиваем Менталитет Достаточности с мышлением "Выиграл/Выиграл" и искренность Навыка 5.

Одним из самых полезных практических результатов ориентации на принципы является то, что мы обретаем внутреннее единство, целостность. Люди с сильно выраженным логическим, вербальным мышлением, управляемые левым полушарием мозга, обнаруживают, насколько такое мышление не подходит для решения проблем, требующих творческого подхода. Эти люди начинают создавать новый сценарий для правого полушария, которое до сих пор пребывало в спячке. Его возможности не были развиты или просто атрофировались со времен раннего детства из-за навязанного официальным образованием чрезмерного акцента на левое полушарие.

Когда человек имеет возможность пользоваться как интуитивным, творческим, образным правым полушарием, так и аналитическим, логическим, вербальным левым, тогда можно сказать, что работает весь мозг. Иными словами, в нашей голове происходит психическая синергия. И это орудие в наибольшей степени подходит к такой реальности, которой является наша жизнь – явление не только логическое, но и эмоциональное.

Однажды я проводил семинар, названный мной "Управляй слева, лидируй справа", для одной компании в городе Орландо, штат Флорида. Во время перерыва ко мне подошел президент этой компании и сказал:

—Стивен, то, что вы говорите, очень интересно. Но, откровенно говоря, я мысленно старался применить услышан ное не к бизнесу, а к семейным отношениям. Дело в том, что у нас с женой возникла серьезная проблема с общением. Скажите, не могли бы вы пообедать с нами двоими, чтобы понаблюдать, как мы разговариваем друг с другом?

—Ну что ж, пожалуйста! – согласился я.

Итак, мы втроем сели за столик и обменялись любезностями. После чего этот человек обратился к жене:

–Ну вот, дорогая, я пригласил Стивена пообедать с нами, чтобы посмотреть, не сможет ли он помочь нам с тобой наладить общение. Я знаю, ты бы хотела, чтобы я был более внимательным и более заботливым мужем. Не могла бы ты сказать, что конкретно я должен, по-твоему, делать? – Его доминирующее левое полушарие требовало фактов, цифр,

конкретики, разбиения целого на части.

—Ну, я ведь уже говорила тебе: ничего особенного. Просто у меня такое общее ощущение, будто нам не хватает чего-то важного. – Доминирующее правое полушарие жены имело дело с чувствами, с интуицией, с целым и со взаимосвязями между его частями.

—Что значит "общее ощущение, будто чего-то не хватает"? Скажи мне конкретно, чего ты от меня хочешь? Выразись определенней, чтобы я понял и смог что-то предпринять.

—Ну, просто у меня такое чувство! – ее правое полушарие имело дело с образами и интуитивными чувства ми. – В общем, мне кажется, что наш брак не так важен для тебя, как ты об этом говоришь!

—Так что же мне сделать, чтобы ты убедилась в его важности для меня? Скажи что-нибудь определенное, от чего я мог бы оттолкнуться!

—Мне это трудно выразить в словах!

Тут президент закатил глаза, а затем взглянул на меня, как бы говоря: "А вы, Стивен, смогли бы терпеть в своей семье такую глупость?"

—Просто у меня такое чувство, – сказала жена. – Сильное чувство.

—Дорогая, – сказал муж, – это твоя проблема. Такая же проблема есть и у твоей матери. В сущности, этим страдают все женщины, которых я знаю.

И тут он начал буквально допрашивать ее.

—Тебя устраивает дом, в котором ты живешь?

—Не в этом дело! – отвечала жена. – Дело совсем не в этом!

—Я знаю! – сказал муж, с трудом сдерживаясь. – Но раз ты сама не говоришь конкретно, мне только и остается, что действовать методом исключения. Итак, тебя устраивает дом, в котором ты живешь?

—Наверное.

—Дорогая, Стивен зашел всего на несколько минут, чтобы нам помочь. Поэтому отвечай четко "да" или "нет". Тебя устраивает дом, в котором ты живешь?

—Да.

—Отлично! С этим определились. Есть ли у тебя все, что тебе нужно?

—Да.

–Чудно! Занимаешься ли ты тем, чем хочешь заниматься?

Так продолжалось еще некоторое время, и никакой пользы от моего присутствия пока не было. Поэтому я вмешался и спросил:

—Вот так вы и общаетесь между собой?

—Да, Стивен, ежедневно! – ответил мой знакомый.

—В этом проблема нашего брака, – вздохнула его жена. Я посмотрел на них, и меня пронзила мысль, что передо мной сидят два человека, у каждого из которых есть лишь половина мозга, и при этом они живут вместе.

–Скажите, у вас есть дети? – спросил я.

—Да, двое!

—Неужели? – изумился я. – Как у вас это получилось?

—Что значит "как получилось"?

—Вы смогли достичь синергии! – воскликнул я. – Один плюс один обычно равно двум. А у вас получилось четыре! Это же и есть синергия! Целое больше, чем сумма его частей. Так как у вас это получилось?

—Будто вы сами не знаете! – отозвался муж.

–Должно быть, вы ценили различия друг друга! – воскликнул я.

ЦЕНИТЬ РАЗЛИЧИЯ

Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия между людьми – различия в менталитете, различия в эмоциональной сфере и психологические различия. А ключ к тому, чтобы ценить различия, содержится в осознании того, что все люди видят мир не таким, каков он есть, а таким, каковы они сами.

Если я считаю, что вижу мир таким, каков он есть на самом деле, зачем мне ценить различия? Зачем мне вообще обращать внимание на того, кто явно идет не той дорогой? Моя парадигма говорит мне, что я объективен; я вижу мир таким, каков он есть. Все остальные сосредоточены на деталях, частностях, а я вижу всю картину в целом. Меня потому и называют заведующим, что я "ведаю" больше, чем другие.

Если моя парадигма такова, то я никогда не стану ни эффективно взаимозависимым, ни даже эффективно независимым человеком. Я буду ограничен парадигмами своей собственной запрограммированности.

Подлинно эффективный человек обладает достаточной скромностью и уважением к другим, чтобы признать ограниченность собственного восприятия и оценить богатейшие возможности, открывающиеся перед ним благодаря взаимодействию с сердцами и умами других людей. Такой человек ценит различия, поскольку эти различия пополняют его знания об окружающей действительности. Опираясь только на собственный опыт, мы постоянно страдаем от недостатка информации.

Логична ли такая ситуация, когда два человека, несогласных по одному вопросу, оба правы? Нет, не логична: эта ситуация психологична. И она абсолютно реальна. Вы видите молодую женщину; я вижу старую женщину. Мы смотрим на одну и ту же картинку, и мы оба правы. Мы оба видим те же черные линии и те же белые пятна. Но мы интерпретируем их по-разному, потому что были запрограммированы, чтобы интерпретировать их именно по-разному.

И до тех пор, пока мы не будем ценить различий в восприятии, пока не будем ценить друг друга и допускать возможность того, что мы оба правы, что наша жизнь не всегда умещается в рамки подхода "или-или", что почти всегда существует третья альтернатива, – до тех пор нам ни за что не удастся преодолеть ограничений, налагаемых нашими программами.

Пусть я могу видеть только старуху. Но я сознаю, что вы видите что-то другое. И я ценю вас. Я ценю ваше восприятие. Я хочу вас понять.

И когда я убеждаюсь, что мы воспринимаем что-то по-разному, я говорю:

– Вот это да! Вы видите это иначе! Помогите и мне увидеть то, что видите вы.

Если два человека имеют одно и то же мнение, один из них не нужен. Мне совершенно не интересно общаться с тем, кто тоже видит только старуху. Я не хочу разговаривать, общаться с тем, кто во всем со мной соглашается. Я хочу общаться с вами, потому что вы видите это иначе. И я ценю это различие.

Таким образом, я не только расширяю свой кругозор, я и вас укрепляю в вашем мнении. Я предоставляю вам психологический кислород. Я снимаю ногу с педали тормоза и нейтрализую ту негативную энергию, которую вы могли бы направить на защиту своей

позиции. Я создаю условия для синергии.

Важность такого отношения к различиям хорошо проиллюстрирована в часто цитируемой сказке "Школа зверей", педагога Р.Х. Ривза:

"Однажды животные решили совершить что-то грандиозное в духе "нового времени" и открыли школу. Они решили, что в число предметов войдут бег, лазанье по деревьям, плавание и полеты. Для простоты организации все животные занимались по общей программе. Утка превосходно – даже лучше преподавателя – плавала и получала отличные оценки за полеты, но здорово отставала в беге. Из-за этого ей пришлось часто оставаться в школе после уроков и даже бросить плавание для того, чтобы практиковаться в беге. Так продолжалось до тех пор, пока ужины перепончатые лапки не износились до такой степени, что даже по плаванию она скатилась на уровень посредственных отметок. Но школа допускала такие отметки, и по этому поводу никто, кроме самой утки, не переживал. Вначале кролик был отличником по бегу, но затем с ним случился нервный срыв от перевозбуждения, связанного с обучением плаванию.

Белка отлично лазала по деревьям, до тех пор пока ее не постигло жестокое разочарование, когда преподаватель полетов потребовал от нее взлететь с земли вверх, в то время как она привыкла летать с верхушки дерева вниз. Кроме того, от переутомления у нее начались судороги и она схватила тройку по лазанью и двойку по бегу.

Орел оказался трудным ребенком и нуждался в соответствующем строгом обращении. На занятиях по лазанью он быстрее всех достигал вершины дерева, отстаивая при этом право пользоваться собственным методом.

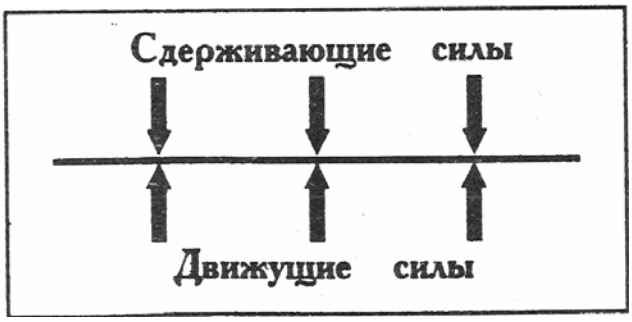
В конце года какой-то ненормальный угорь, великолепно плававший, а также бегающий, лазающий по деревьям и немного летающий, оказался лучшим учеником – и именно ему поручили выступить с прощальной речью на выпускном вечере. Луговые собачки от обучения в школе воздержались и потребовали возврата уплаченных ими налогов, так как администрация школы не включила в программу прорывания нор и подземных ходов. Они отдали своих детишек на обучение к барсуку, а затем вместе с хомяками и сусликами открыли преуспевающую частную школу".

АНАЛИЗ СИЛОВОГО ПОЛЯ

Во взаимозависимой ситуации синергия особенно могущественна при противостоянии негативным силам, препятствующим развитию и переменам.

Социолог Курт Левин создал модель "Анализа силового поля", в которой всякое текущее состояние деятельности или бытия рассматривается как некое балансирование между движущими силами, стимулирующими развитие, и сдерживающими силами, развитию препятствующими.

Движущие силы обычно бывают позитивными, разумными, логичными, осознанными и экономическими. Напротив, сдерживающие силы чаще всего бывают негативными, эмоциональными, нелогичными, неосознанными и социально-психологическими. И те и другие силы вполне реальны, и их следует учитывать, имея дело с переменами.



Представьте себе, что в вашей семье существует определенный "климат" – определенный уровень позитивного или негативного взаимодействия, определенный уровень защищенности или незащищенности при выражении чувств или озабоченности, определенный уровень уважительности или неуважительности в общении между членами семьи.

Вы можете захотеть изменить этот уровень. Вы можете захотеть создать климат более позитивный, более уважительный, более открытый и более доверительный. Причины, которые мотивируют вас на это, представляют собой движущие силы, направленные на повышение уровня.

Но одного увеличения движущих сил недостаточно. Вашим усилиям противостоят сдерживающие силы – дух соперничества между детьми в семье, различные представления о том, какими должны быть семейные отношения у вас и вашего супруга, устоявшиеся традиции, работа или что-то еще, претендующее на ваше время и энергию.

Наращивание движущих сил может принести результаты – на некоторое время. Но в присутствии сдерживающих сил наращивать движущие силы будет все труднее. Это похоже на сжимание пружины: чем сильнее давишь, тем труднее ее удерживать, и в конце концов сила пружины одним ударом возвращает все в прежнее состояние.

Эффект маятника, когда все возвращается в исходное состояние, после нескольких попыток создает у вас впечатление, что люди "таковы, каковы есть" и что "изменить их очень трудно".

Но, стремясь к достижению синергии, вы используете мотивацию Навыка 4, умения Навыка 5 и взаимодействие Навыка 6 для прямого воздействия на сдерживающие силы. Вы создаете атмосферу, в которой можно свободно, без опасения говорить об этих силах. Вы их размораживаете, освобождаете и постигаете их заново, преобразовывая эти сдерживающие силы в движущие. Вы вовлекаете других в суть проблемы, погружаете в нее, так что они, пропитываясь ею, начинают считать ее своей проблемой и стремятся принять активное участие в ее решении.

В результате создаются новые, совместные цели, и все развивается, причем часто таким способом, которого никто не мог ожидать. И радостное воодушевление, связанное с этим поступательным развитием, создает новую культуру. Люди, вовлеченные в нее, крепко переплетены друг с другом возникшими отношениями и вдохновлены новым, свежим мышлением, новыми творческими перспективами и возможностями.

Несколько раз мне приходилось принимать участие в переговорах между озлобленными друг на друга людьми, нанимавшими для отстаивания своих позиций адвокатов. И все это лишь усугубляло проблему, так как межличностное общение рушится, когда дело доходит до официального языка закона. Но уровень доверия между этими людьми был настолько низким, что обеим сторонам казалось, будто иного выхода, кроме обращения в судебные инстанции, не существует.

–Не хотели бы вы попробовать прийти к решению "Выиграл/Выиграл", которое бы устроило обе стороны? – спрашивал я.

Ответ, как правило, был утвердительным, хотя большинство людей считало, что такое решение невозможно.

–Были бы вы готовы начать процесс подлинного общения друг с другом, если бы я смог убедить другую сторону согласиться на это?

И снова в ответ звучало "да".

Почти в каждом случае результаты оказывались потрясающими. Проблемы, которые в течение месяцев являлись предметом юридического и психологического торга, разрешались

за пару часов или дней. Большинство решений были не компромиссными, которые выносит суд, а синергитическими, превосходящими те, что предлагались ранее каждой из сторон. И в большинстве случаев отношения между сторонами продолжали развиваться, даже если сначала казалось, что уровень доверия настолько низок и брешь в отношениях настолько велика, что восстановить их уже невозможно.

Участник одного из наших семинаров для руководителей рассказал о том, как постоянный покупатель возбудил иск против производителя, обвинив его в невыполнении поставок Каждая сторона была уверена в собственной правоте, считая поведение противника неэтичным, а самого его не достойным доверия.

Но стоило им применить на практике Навык 5, как выяснились две вещи Во-первых изначальные проблемы общения привели к недопониманию, которое впоследствии вылилось в упреки и взаимные обвинения. Во-вторых: обе стороны с самого начала действовали, исходя из добрых намерений, и совершенно не хотели прибегать к судебному разбирательству, но не видели иного выхода.

Как только стороны прояснили эти два обстоятельства, возобладал дух Навыков 4, 5 и 6 и проблема была быстро разрешена, а отношения между партнерами продолжали успешно развиваться.

А вот другой случай. Рано утром ко мне позвонил бизнесмен, занимающийся обустройством и продажей крупных земельных участков Он отчаянно нуждался в помощи. Банк собирался отказать ему в праве выкупа закладной на землю в следствие нарушения сроков платежей за кредит Чтобы избежать этого он подал на банк в суд. Этому человеку требовалось дополнительное финансирование для завершения работ по обустройству крупного участка и его продажи, с тем, чтобы затем расплатиться с банком Однако банк отказывался предоставить ему дополнительные средства, пока он не произведет запланированные выплаты Это была проблема "курицы и яйца" в сфере финансов.

На тот момент состояние проекта было печальным Улицы стали зарастать сорняками и превращаться в пустыри, а владельцы нескольких построенных домов, обнаружив, что стоимость их недвижимости упала, приготовились к схватке. Городские власти тоже были озабочены тем, что проект обустройства "такого отличного района" отстает от графика и становится бельмом на глазу. Судебные издержки обошлись сторонам уже в несколько десятков тысяч долларов, а само дело несколько месяцев ожидало своей очереди для рассмотрения в суде.

Оказавшись в отчаянном положении, этот бизнесмен вынужден был согласиться испытать в этой ситуации принципы, заложенные в Навыках 4, 5 и 6. Он договорился о встрече с официальными представителями банка, которые были настроены крайне скептически.

Встреча началась в восемь утра в одном из конференц-залов банка. Напряжение и недоверие ощущались почти физически. Юрист банка призвал представителей администрации хранить молчание. Они должны только слушать, а говорить будет он. Юрист не хотел, чтобы произошло что-то, способное скомпрометировать позицию банка в суде.

В течение первых полутора часов я излагал суть навыков 4, 5 и 6. В 9.30 я подошел к доске и письменно изложил наше понимание интересов банка. Сначала представители банковской администрации не произносили ни слова, но чем активней мы демонстрировали свои намерения в духе "Выиграл/ Выиграл" и стремление в первую очередь понять партнера, тем больше они открывались для того, чтобы что-то объяснить и уточнить.

Как только они почувствовали, что мы их понимаем, вся атмосфера абсолютно изменилась, и возникло радостное возбуждение от ощущения возможности решить проблему мирным путем. Несмотря на протесты юриста, представители банка открылись настолько,

что заговорили даже о личных интересах:

– Как только мы выйдем отсюда, президент первым делом спросит: "Вернулись ли к нам наши деньги?" Что мы ему скажем?

К одиннадцати часам представители банка все еще были убеждены в своей правоте, но, чувствуя, что их понимают, уже отказались от оборонительной и высокомерной позиции. К этому моменту они уже достаточно открылись для того, чтобы выслушать заботы бизнесмена, которые мы тоже записали на другой части доски. Это привело к глубокому осознанию обеими сторонами того, насколько предшествующее неэффективное общение повинно во взаимном непонимании и возникновении нереалистичных ожидании, а также того, что продолжение взаимодействия в духе "Выиграл/Выиграл" способно в дальнейшем предотвратить зарождение серьезных проблем.

Общее ощущение острого хронического недуга, соединенное с осознанием реальных шагов, совместно сделанных в сторону выздоровления, способствовало поддержанию общения. К полудню, когда настала пора завершать встречу, участники ее были настроены позитивно, творчески и синергитически. Они решили продолжить разговор.

Самое первое предложение, сделанное бизнесменом, всеми было расценено как первый шаг в направлении "Выиграл/ Выиграл". Оно было подхвачено синергитическим процессом и усовершенствовано, а к 12.45 бизнесмен с двумя сотрудниками банка покинули зал заседаний, унося с собой план для совместного представления его Ассоциации домовладельцев и правительству города. Несмотря на все возникшие впоследствии трудности, суда удалось избежать, а работа по проекту застройки была продолжена и успешно завершена.

Я не хочу сказать, что в суд вообще никогда не следует обращаться. В некоторых случаях это совершенно Необходимо. Но я рассматриваю суд как последнее, а не первое средство. Если судом воспользоваться слишком рано, возможно даже в превентивных целях, то возникший страх и парадигма судебного вмешательства выразятся в мышлении и действиях, далеко не синергитических.

ВСЕ В ПРИРОДЕ СИНЕРГИТИЧНО

"Экология" – это слово, описывающее синергию в природе, – всё взаимосвязано со всем, всё взаимодействует со всем. Именно при взаимодействии людей их творческая энергия достигает максимума. Точно так же и истинная сила Семи Навыков заключена в их взаимодействии друг с другом, а не просто в каждом навыке по отдельности.

Сила взаимодействия между частями проявляется и при создании синергитической культуры внутри семьи или организации. Чем сильнее их члены вовлечены в анализ и решение проблем, чем искреннее и продолжительнее их участие в этом процессе, тем больше творческая отдача каждого и приверженность к тому, что он созидает. Я убежден, что именно в этом заключается сила японского подхода к ведению бизнеса, изменившего ситуацию на мировом рынке.

Синергия работает. Синергия – это верный принцип. Она является высшим достижением всех предшествующих навыков. Синергия – это эффективность во взаимозависимой реальности. Это – строительство команды, работа в команде, развитие сплоченности и творческого взаимодействия с другими людьми.

Хотя вы и не можете контролировать парадигмы других людей и сам синергитический процесс, главные факторы синергии лежат внутри вашего Круга Влияния.

Ваша собственная внутренняя синергия целиком находится в этом круге. Вы способны относиться с уважением к обеим сторонам своей натуры – к аналитической и к творческой. Вы способны ценить различия между ними и использовать их в качестве катализатора

творческого процесса.

Вы способны сохранять свою внутреннюю синергию, даже находясь во враждебном окружении. Вы не должны воспринимать нападки как личное оскорбление. Вы способны уклониться от восприятия негативной энергии. Вы способны увидеть хорошее в других и использовать это хорошее для уточнения своей точки зрения и расширения своего взгляда на вещи.

Вы способны во взаимозависимых ситуациях проявить смелость, необходимую для того, чтобы открыться, чтобы выражать свои идеи, чувства, делиться своим опытом таким образом, чтобы вдохновить других людей открыться вам навстречу.

Вы способны ценить отличия других людей от вас. Если кто-то не согласен с вами, вы можете сказать:

– Прекрасно! Вы видите это по-другому!

Вы не обязаны соглашаться с другой точкой зрения – достаточно признать за ней право на существование. И вы можете постараться понять ее.

Если вы видите лишь два варианта решения – ваш и "неправильный", – вы способны приступить к поискам третьей альтернативы. Третья альтернатива существует почти всегда, и если вы действуете в согласии с философией "Выиграл/Выиграл" и действительно стремитесь понять, то, как правило, вы можете найти решение, которое для всех окажется наилучшим.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ:

1. Вспомните человека, который обычно видит все иначе, чем вы. Подумайте о способах использования этих отличий в качестве ступенек, ведущих к решениям в духе третьей альтернативы. Скажем, вы могли бы спросить мнение этого человека о реализуемом в настоящее время проекте или возникшей проблеме, ценя его вероятное отличие от вашей точки зрения

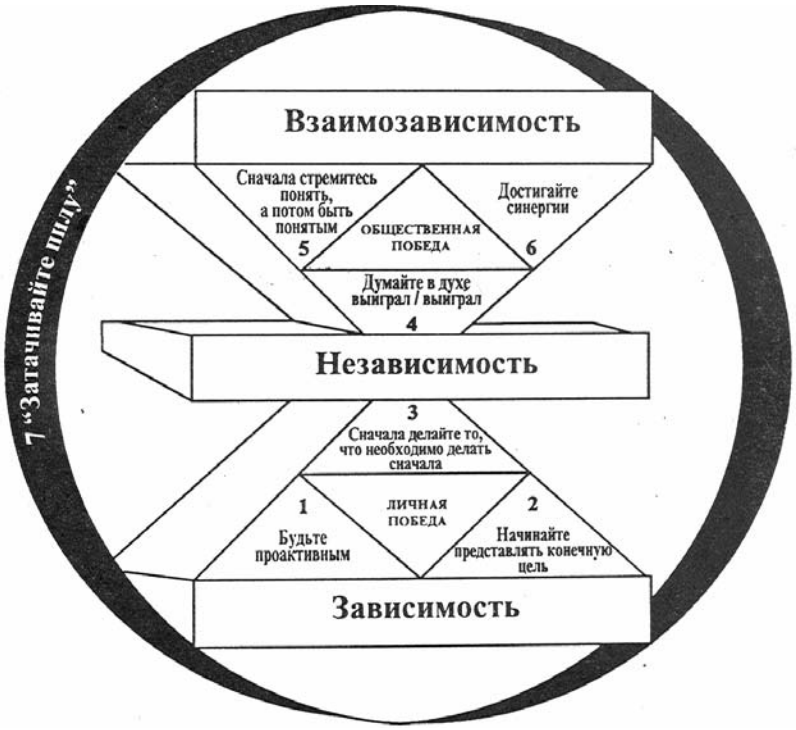
2. Составьте список людей, вызывающих у вас раздражение. Представляют ли они точки зрения, отличающиеся от ваших, которые могли бы привести к синергии, если бы вы обладали большей внутренней уверенностью в себе и ценили различия?

3. Определите реальную ситуацию, в которой вам хотелось бы добиться более плодотворного сотрудничества и синер гии. Какие условия необходимо обеспечить для поддержа ния синергии? Что вы можете сделать для создания этих условий?

4. В следующий раз, когда у вас возникнет разногласие или спор с другим человеком, попытайтесь понять интересы, лежащие в основе его позиции. Продемонстрируйте твор ческий и взаимовыгодный подход к проблеме с учетом этих интересов.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ
ОБНОВЛЕНИЕ

НАВЫК 7
ЗАТАЧИВАЙТЕ ПИЛУ



ПРИНЦИПЫ СБАЛАНСИРОВАННОГО САМООБНОВЛЕНИЯ

КАЖДЫЙ РАЗ, КОГДА Я ВИЖУ, К КАКИМ СЕРЬЕЗНЫМ ПОСЛЕДСТВИЯМ ПРИВОДЯТ МЕЛОЧИ... Я ДУМАЮ О ТОМ, ЧТО МЕЛОЧЕЙ НЕ СУЩЕСТВУЕТ.

БРЮС БАРТОН

П редставьте, что, бродя по лесу, вы наталкиваетесь на человека, который с ожесточением пилит дерево.

—Что это вы делаете? – интересуетесь вы.

—Сами что ли не видите? – следует ответ. – Я пилю дерево!

—Вы выглядите очень уставшим, – сочувствуете вы. – Давно уже пилите?

—Да уже больше пяти часов! – отвечает человек. – Еле на ногах стою. Нелегкая это работа!

—Так почему бы вам не прерваться на несколько минут и не заточить пилу? – советуете вы – Убежден, работа пойдет гораздо быстрее!

–Нет у меня времени пилу затачивать! – восклицает человек. – Мне пилить надо!

Навык 7 требует выделять время для заточки пилы. Он замыкает в кольцо все остальные навыки, так как именно благодаря ему их применение становится возможным.

ЧЕТЫРЕ ФАКТОРА ОБНОВЛЕНИЯ

Навык 7 – это ваши личные ресурсы и средства (РС). Он сохраняет и развивает самый ценный ваш ресурс – вас самого. Он обновляет четыре измерения вашей натуры – физическое, духовное, интеллектуальное и социально-эмоциональное.

Большинство жизненных философий прямо или косвенно отталкиваются именно от этих измерений, хотя называться они могут иначе. Так, философ Герб Шеперд описывает здоровый образ жизни в виде баланса четырех ценностей: перспективы (духовное измерение), *автономии* (интеллектуальное), *связанности* (социальное) и тонуса (физическое). Признанный гуру Джордж Шихан приводит четыре роли человека: хорошее животное (физическое измерение), хороший специалист (интеллектуальное), хороший друг (социальное) и святой (духовное). Любая убедительная теория мотивации и организации включает в себя эти четыре измерения – экономику (физическое измерение), обращение с людьми (социальное), развитие и реализацию человеческого потенциала (интеллектуальное) и смысл деятельности, вклад, вносимый организацией (духовное).

Принцип "затачивайте пилу" требует от нас учета всех четырех измерений. Он означает, что мы должны регулярно и последовательно развивать их самым разумным и сбалансированным образом.

Для этого надо быть проактивным. Расходование времени на "затачивание пилы" – действие, определенно относящееся к Квадрату II и требующее от нас инициативы. Действия из Квадрата I в силу своей срочности нашей инициативы не требуют. Квадрат I сам постоянно давит на нас. Но в целях развития своих РС мы должны сами оказывать давление на себя до тех пор, пока деятельность в Квадрате II не превратится для нас в полезную привычку – в навык. Наши РС находятся в центре нашего Круга Влияния, и никто кроме нас не сможет обеспечить их развития. Мы должны постараться для себя сами.

Это – самое выгодное, самое большое вложение из тех, которые мы когда-либо в жизни делаем. Это инвестиция в самих себя – в единственный инструмент, которым мы располагаем, для того, чтобы справляться с трудностями жизни и вносить свой личный вклад. Мы сами являемся инструментами в своей собственной деятельности, и, чтобы быть эффективными, мы должны признать всю важность регулярного "затачивания пилы" во всех четырех измерениях.

ФИЗИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Физическое измерение предусматривает эффективную заботу о своем физическом состоянии: употребление правильной пищи, обеспечение достаточного отдыха, регулярные

физические упражнения.

Физические упражнения относятся к делам Квадрата II, к тем действиям высшего порядка, которые большинство из нас не выполняет, поскольку они не являются срочными. А так как мы их не выполняем, то рано или поздно оказываемся в Квадрате I, вынужденные бороться с проблемами здоровья и кризисными ситуациями, являющимися естественным результатом нашего пренебрежения физическими занятиями.

Большинство из нас считает, что не располагает временем для физических упражнений. Что за порочная парадигма! Мы не располагаем временем, чтобы их не делать. Речь идет о выделении от трех до шести часов в неделю – то есть минимум тридцати минут в день, ежедневно. Вряд ли это можно назвать чрезмерной затратой времени, учитывая то чрезвычайно полезное воздействие, которое окажут наши упражнения на остальные 162–165 часов недели.

И для этого вам не нужно никаких особых приспособлений. Вы, конечно, можете расширить свои возможности и отправиться в спортивный зал или на стадион и воспользоваться гимнастическими снарядами или поиграть в теннис. Но для "затачивания пилы" это не обязательно.

Вы можете выполнять полноценную программу физических упражнений у себя дома. Такая программа должна развивать в вашем теле выносливость, гибкость и силу.

Выносливость достигается благодаря аэробике, эффективной натренированности сердечно-сосудистой системы, способности вашего сердца перекачивать кровь по всему телу.

Хотя сердце и является мышцей, вы не можете развивать его непосредственно. Его можно развивать только опосредованно, через упражнения для групп мышц, в особенности – ножных. Вот почему так полезны быстрая ходьба, бег трусцой, велосипед, плавание и лыжные прогулки по пересеченной местности.

Вы в удовлетворительной физической форме, если можете довести свой пульс до ста ударов в минуту и поддерживать его на этом уровне в течение тридцати минут.

В идеале следует стремиться к повышению частоты сокращений сердца, по крайней мере, до шестидесяти процентов от вашей максимальной нормы. Максимальная норма обычно получается вычитанием вашего возраста из 220. Таким образом, если вам 40 лет, вы должны стремиться к нагрузкам, повышающим пульс до 108 ударов в минуту (220 – 40 = 180; 180 x 0.6 = 108). "Тренировочный эффект" обычно наступает при увеличении частоты сердечных сокращений на 72 – 87 процентов от вашей максимальной частоты пульса.

Гибкость достигается благодаря растягиванию. Большинство специалистов рекомендуют разогревать мышцы перед занятиями аэробикой и охлаждать их растягиванием после. Перед занятиями мышцы расслабляют и согревают, готовя к интенсивным упражнениям. После занятий растягивание способствует рассеиванию молочной кислоты, так чтобы в мышцах не ощущалось боли и напряжения

Сила приходит благодаря упражнениям на мускульное сопротивление – простым гимнастическим упражнениям, отжиманиям, подтягиванию, приседаниям и упражнениям с нагрузками. В какой мере вы хотите развить у себя силу, зависит от вашей ситуации. Если вы заняты физическим трудом, то силовые упражнения разовьют ваши профессиональные возможности. Если же вы в основном заняты сидячим трудом и успех в вашей жизни не сопряжен с обладанием большой физической силой, возможно, вам будет достаточно гимнастики в сочетании с аэробикой и упражнениями на растяжение.

Как-то раз я оказался в гимнастическом зале вместе со своим приятелем, доктором наук в области физиологии физического развития. Он занимался силовыми упражнениями и

попросил меня "подстраховать" его во время упражнений со штангой. Он предупредил меня, что скажет, когда нужно будет принять у него вес, и строго добавил: "Но только по моему сигналу!"

Я стоял и смотрел, как он тренируется, готовясь в любой момент принять от него штангу Руки приятеля ходили вверх-вниз, вверх-вниз Я видел, что ему становилось все труднее и труднее. Но он продолжал свою работу. Когда в очередной раз он начал выпрямлять руки, я подумал: "Нет, на этот раз ни за что не выжмет!" Но он выжал Потом медленно опустил штангу и начал снова поднимать Вверх-вниз, вверх-вниз.

И тогда, видя, как его лицо напряглось от усилий, как вздулись его кровеносные сосуды, я подумал: "Сейчас штанга вырвется у него из рук и проломит грудную клетку. Может быть, уже пора принять у него вес? Может, он потерял над собой контроль и не соображает, что делает?" Но вот мой приятель благополучно опустил штангу вниз и снова начал выжимать вверх. Я не верил своим глазам.

Когда он наконец попросил меня принять штангу, я спросил:

—Почему ты столько времени терпел?

—Понимаешь, Стивен, вся польза от этого упражнения проявляется лишь в самом конце, – сказал приятель. – Я хочу накачать силу. А это происходит только тогда, когда мышечная ткань разрывается и нервы регистрируют боль. Тогда природа начинает процесс сверхкомпенсации, и через 48 часов мышцы становятся крепче.

Я понял его. Это тот же самый принцип, который применим к эмоциональным мышцам, например, к терпению. Если вы испытываете терпение сверх всякой меры, то эмоциональное волокно рвется, затем природа сверхкомпенсирует это нарушение, и в следующий раз порог терпения оказывается более высоким.

Итак, мой приятель хотел накачать силу в мышцы. И он знал, как это надо сделать. Однако не всем нам требуется развивать именно эту силу, чтобы быть эффективными. Формула "без боли нет развития" верна в определенных жизненных ситуациях, однако не она является сутью эффективной программы физических упражнений.

Суть обновления физического измерения заключается в "затачивании пилы", в регулярных физических упражнениях, способствующих поддержанию и развитию нашей способности работать, адаптироваться и получать удовольствие.

При разработке своей программы физических упражнений мы должны проявлять здравомыслие. У людей, ранее не занимавшихся физическими упражнениями, существует тенденция давать себе сразу слишком большие нагрузки. Это приводит к ненужным болям, травмам и даже к хроническим недугам. Лучше всего начинать не спеша. Любая программа физических занятий должна быть составлена в соответствии с новейшими разработками в этой области, с рекомендациями вашего врача и с вашим самосознанием.

Если вы приступаете к физическим занятиям впервые, ваш организм, несомненно, будет протестовать против происходящих перемен, стремясь к восстановлению покоя и безмятежности. Сначала вам ваши нагрузки могут не понравиться. Возможно, вы даже возненавидите эти занятия. Но будьте проактивны. Продолжайте их выполнять. Даже если утром, когда вы наметили пробежаться трусцой, идет дождь, выполните намеченное. "Великолепно! Идет дождь! Я могу поупражнять не только свое тело, но и силу воли!"

Вы имеете дело не с быстродействующим "социальным аспирином"; вы занимаетесь деятельностью из Квадрата II, которая принесет феноменальные долгосрочные результаты. Спросите любого, кто постоянно занимается физкультурой. Постепенно ваш пульс в состоянии покоя будет снижаться, а ваше сердце и дыхательная система станут работать все более эффективно. Увеличивая способность своего тела переносить все большие нагрузки,

вы обнаружите, что выполнение обычной работы становится для вас все более приятным занятием. У вас прибавится энергии в послеполуденное время, а усталость, которая раньше заставляла вас утверждать, будто у вас "нет сил" для физических упражнений, сменится бодростью, распространяемой на все, что вы делаете.

Пожалуй, наибольшей выгодой, которую вы извлечете из своих упражнений, будет развитие вашей мышцы проактивности из Навыка 1. Когда в своих действиях вы опираетесь на ценность для вашего физического состояния, а не реагируете на все те силы, которые удерживают вас от физических упражнений, это оказывает серьезное влияние на вашу парадигму самого себя, вашу самооценку, ваше чувство уверенности в себе и цельность вашей личности.

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Обновление духовного измерения обеспечивает вашу жизнь надлежащим лидерством, а значит, тесным образом связано с Навыком 2

Духовное измерение – это ваша сердцевина, ваш центр, ваша приверженность своей системе ценностей. Это – очень личная и одновременно чрезвычайно важная сфера жизни. Ее питают источники, вдохновляющие и возвышающие вас, связывающие вас с вечными истинами человечества. И каждый человек занимается обновлением своего духовного измерения по-своему.

Я черпаю обновление в ежедневном чтении Библии и размышлении о мудрости Священного Писания, поскольку это соответствует моей системе ценностей. Читая и медитируя, я ощущаю себя обновленным, более сильным, правильно ориентированным и способным на дальнейшее служение.

Некоторые люди подобное духовное обновление могут испытывать под влиянием великих литературных или музыкальных произведений. Кто-то находит это обновление в общении с природой. Природа делится своей благодатью с теми, кто способен слиться с ней. Если вы можете расстаться с шумом и суетой большого города и отдаться гармонии и ритму природы, то обратно вы вернетесь обновленным. И в течение какого-то времени вы будете оставаться очень спокойным и невозмутимым, я бы даже сказал, невосприимчивым к влиянию извне, до тех пор пока шум и суета окружающего мира не начнет проникать в ваш оазис внутреннего покоя и умиротворения.

Артур Гордон в небольшом рассказе "Поворот в жизни" излагает восхитительную, глубоко личную историю собственного духовного обновления. Он повествует о том периоде своей жизни, когда вдруг ощутил, что все вокруг утратило новизну и яркость Вдохновение иссякло; он заставлял себя писать, но усилия эти были бесплодны Ситуация ухудшалась день ото дня.

Наконец писатель решил прибегнуть к помощи врача. Не обнаружив у пациента никаких физических отклонений, доктор спросил, способен ли тот в точности выполнять его инструкции в течение одного дня.

После утвердительного ответа Гордона, врач велел ему провести следующий день в том месте, с которым связаны самые счастливые воспоминания его детства. Врач разрешил ему взять с собой еду, но сказал, что он не должен будет ни с кем разговаривать, не должен будет читать, писать или слушать радио. После чего врач передал Гордону четыре сложенных листка с предписаниями и велел прочитать одно в девять утра, второе в полдень, третье в три часа дня и четвертое в шесть вечера.

—Вы что, серьезно? – недоверчиво спросил Гордон.

—Когда получите мой счет, сами поймете, что я не шучу! – отвечал врач.

На следующее утро Гордон отправился на побережье. Открыв первое предписание, он

прочел: "Слушайте внимательно!" Он решил, что доктор не в своем уме. Как это можно: слушать в течение трех часов! Но поскольку он обещал врачу, что будет выполнять его наставления, он стал слушать. Слух впитывал обычные шумы моря и пение птиц. Через некоторое время он начал различать другие звуки, не столь очевидные вначале. Слушая, он начал размышлять над тем, чему в детстве учило его море, – терпению, уважению и чувству взаимозависимости всего сущего. Он слушал звуки, он слушал тишину, и в нем росло ощущение покоя.

В полдень он развернул второй листок бумаги и прочел: "Попытайтесь вернуться назад". "Куда это, "назад"?" – недоумевал он. Может быть, в детство, в свои счастливые воспоминания? Гордон стал думать о своем прошлом, о мгновениях счастья. Он старался представить себе их во всех подробностях. И, вспоминая, ощутил, как внутри у него становится теплее.

В три часа дня Гордон развернул третий листок. До сих пор предписания врача было выполнять несложно. Но это было совсем иным, в нем значилось: "Проверьте свои мотивы". Вначале Гордон занял оборонительную позицию. Он думал о том, к чему стремился в жизни, – об успехе, о признании, о безопасности, – и находил убедительное подтверждение всем этим мотивам. Но вдруг к нему пришла мысль, что все эти мотивы не достаточно хороши и что, возможно, именно здесь и кроется причина его нынешней депрессии.

Гордон тщательно разобрался в своих мотивах. Он подумал о счастливых мгновениях своего прошлого. И, наконец, нашел ответ.

"И вдруг с удивительной ясностью я увидел, – пишет Гордон, – что при неправильных мотивах ничто в жизни человека не может быть правильным. Неважно кто вы такой – почтальон, парикмахер, страховой агент или домохозяйка. Когда вы понимаете, что служите другим, дело у вас спорится. Если же вас заботят только интересы собственной личности, дела ваши идут не слишком хорошо, – и это закон, столь же непреложный, как закон тяготения".

Когда стрелки часов подошли к шести вечера, оказалось, что последнее предписание выполнить проще простого. "Напишите все свои тревоги на песке", – значилось на листке. Гордон присел на корточки и написал обломком раковины несколько слов; потом повернулся и зашагал прочь. Он не оглядывался назад: знал, что скоро накатит волна прилива.

Духовное обновление требует затрат времени. Но это деятельность из Квадрата II, и у нас слишком мало времени, чтобы пренебрегать ею.

Великому реформатору Мартину Лютеру приписывают слова: "Мне сегодня предстоит так много дел, что нужно будет лишний час провести коленопреклоненным". Для него молитва не являлась механической процедурой, а была источником силы для высвобождения и приумножения своей энергии.

Как-то раз одного восточного наставника дзэн-буддиста, который всегда, независимо от любых невзгод, отличался великим спокойствием и безмятежностью, спросили, как ему удается поддерживать себя в этом состоянии. Его ответ был таким:

– Я не покидаю места своей медитации.

Он медитировал ранним утром, а все остальное время дня в мыслях и сердце носил с собой покой тех утренних мгновений.

Идея заключается в том, что если мы посвящаем время размышлениям о смысле жизни, о конечной цели нашего бытия, то все, что мы извлекаем из этих размышлений, подобно зонтику раскрывается над всеми остальными нашими делами. Это обновляет и освежает нас, в особенности если мы вновь и вновь возвращаемся к этому процессу.

Вот почему я считаю положения личной миссии такими важными. Когда мы глубоко

понимаем суть своего центра и свое предназначение, мы можем часто обращаться к ним для поддержания своего стремления к реализации заложенных в них принципов. В своем ежедневном духовном обновлении мы можем зримо представлять себе и "проживать" события дня в гармонии с теми ценностями, которые сами для себя определили.

Знаменитый проповедник Дэвид О. Маккей говорил: "Величайшие сражения жизни изо дня в день вершатся в безмолвных тайниках души". Если вы выиграли эту битву в своей душе и сумели справиться с внутренним конфликтом, у вас возникает ощущение умиротворения и покоя, вы понимаете, зачем живете на земле. И вы обнаружите, что общественные победы – когда вы стремитесь к сотрудничеству, заботитесь о благосостоянии других людей и искренне радуетесь их успехам, – приходят сами собой.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Наше интеллектуальное развитие и дисциплина ума достигаются, главным образом, за счет традиционного официального образования. Но, окончив школу или институт, большинство из нас перестает заботиться о развитии своего интеллекта и позволяет ему постепенно атрофироваться. Мы больше не читаем серьезных книг, мы не открываем для себя ничего нового, что находилось бы за пределами наших профессиональных интересов, мы перестаем мыслить аналитически, мы перестаем писать, – во всяком случае так, чтобы можно было проверить свою способность выражать мысли четко, ясно и лаконично. Вместо этого мы все время проводим у телевизора.

Исследования показывают, что во многих домах телевизор включен от тридцати пяти до сорока пяти часов в неделю. Это столько же, сколько многие люди отдают работе; и это больше, чем большинство людей расходует на учебу. Телевидение оказывает на нас мощнейшее социальное воздействие. Ведь когда мы смотрим телевизор, мы впитываем ценности, которые проповедуются с экрана. И это тонко и неощутимо, но очень сильно влияет на нас.

Чтобы к просмотру телевизионных программ подходить с умом, потребуется Навык 3 с его эффективным самоуправлением, наделяющим вас возможностью выделять и выбирать такие информационные, вдохновляющие и развлекательные программы, которые наилучшим образом отвечают вашим целям и ценностям.

В нашей семье мы ограничили просмотр телевизионных программ примерно семью часами в неделю, то есть в среднем примерно одним часом в день. Мы провели семейный совет, на котором обсудили этот вопрос и проанализировали данные, говорящие о том, что происходит в некоторых семьях из-за злоупотребления телевидением. Мы обнаружили, что при обсуждении этого вопроса всей семьей, когда никто не нападает и никто не защищается, все начинают осознавать почти наркотическую зависимость от мыльных опер и других передач.

Я благодарен телевидению за многие высококачественные образовательные и развлекательные программы. Они способны обогатить нашу жизнь и внести ощутимый вклад в наши цели и жизненные задачи. Но существует множество других программ, которые являются не более чем тратой времени и интеллекта, и множество таких, которые, если мы позволяем им, влияют на нас отрицательно Подобно нашему телу, телевидение является хорошим слугой, но плохим хозяином. Мы должны практиковать Навык 3 и управлять собой эффективно, чтобы с максимальной отдачей использовать все ресурсы в целях реализации своей миссии.

Постоянное, непрекращающееся обучение, тренирующее наш ум и расширяющее кругозор, является жизненно важным интеллектуальным обновлением. Иногда для этого требуется дисциплинирующее воздействие учебной аудитории или систематизированная учебная программа. Но чаще в этом нет необходимости. Проактивные люди способны

самостоятельно найти множество способов для самообразования.

Очень важно тренировать способность своего ума, со стороны изучать и анализировать свою собственную программу. Я считаю, что способность оценивать программу своей жизни в сопоставлении с высшими ценностями и целями, а также с другими парадигмами, является сутью гуманитарного образования. Обучение, не сопровождающееся этим сопоставлением, сужает и замыкает интеллект настолько, что мотивы и предположения, лежащие в основе такого обучения, остаются неизученными. Вот почему так важно читать литературу по широкому кругу вопросов и поддерживать заочный контакт с великими мыслителями.

Нет лучшего способа для регулярного насыщения и расширения своего интеллекта, чем выработать в себе навык читать хорошую литературу. Это еще один вид высокопродуктивной деятельности Квадрата II. Вы можете общаться с лучшими умами прошлого и настоящего. Я весьма рекомендую начать с постановки перед собой цели прочитывать одну книгу в месяц, потом – в две недели, потом – в неделю. "Тот, кто не читает, ни чем не лучше того, кто не умеет читать".

Качественная литература (произведения из серий "Великие Книги" и "Гарвардская Классика", автобиографии, "Нэшнл Джеографик" и другие издания, расширяющие наш кругозор, а также разнообразная современная литература) способна расширять наши парадигмы и затачивать нашу интеллектуальную пилу, в особенности если мы используем Навык 5 и, читая, сначала стремимся понять. Если же мы вместо того, чтобы по-настоящему понять смысл сказанного автором, опираемся на собственную автобиографию и выносим скороспелые суждения, то этим самым мы ограничиваем для себя пользу, которую могли бы получить от чтения.

Еще один мощный способ затачивания интеллектуальной пилы – это письмо. Ведение дневника, где вы записываете свои мысли, идеи и открытия, способствует ясности, точности и содержательности вашего мышления. Написание хороших писем – посвященных глубоким мыслям, чувствам и идеям, а не поверхностному перечислению событий, – тоже влияет на вашу способность ясно мыслить и логически рассуждать, а также на вашу способность быть понятым эффективно.

Другими формами интеллектуального обновления, связанными с Навыками 2 и 3, являются организация и планирование. Они заключаются в том, чтобы начинать, представляя конечную цель, и быть способным мысленно организовать процесс достижения поставленной цели. Это тренировка воображения, вашей способности с самого начала видеть конечную цель и весь путь, ведущий к ней, – если не на уровне конкретных шагов, то хотя бы на уровне принципов.

Говорят, что победа в любой войне одерживается в генеральской походной палатке. "Затачивание пилы" по первым трем измерениям – физическому, духовному и интеллектуальному, – это деятельность, которую я называю "Ежедневной Личной Победой". И я рекомендую вам простую практику: каждый день выделяйте один час для этой деятельности. Всего лишь час в день, – но в течение всей оставшейся жизни.

Не существует иного способа использования этого часа, который можно было бы по ценности и результатам сравнить с Ежедневной Личной Победой. Она окажет влияние на все ваши отношения и на каждое принимаемое вами решение. Она значительно повысит качество и эффективность всех остальных часов вашей жизни, включая ночной сон, который станет более глубоким и восстанавливающим. Она наделит вас физической, духовной и интеллектуальной устойчивостью, благодаря которой вы сможете преодолевать жизненные трудности.

Говоря словами Филипса Брукса[34]:

---

[34] Брукс, Филипс (1835–1893), епископ американской протестантской церкви, оратор и проповедник.

"Когда-нибудь в будущем вам придется противостоять великому искушению или испытывать давление великих жизненных невзгод. Но истинная борьба происходит здесь и сейчас... Именно сейчас решается потерпите ли вы жалкое поражение или станете славным победителем в день тяжких невзгод и искушений. Характер не может быть создан иначе чем путем упорных, длительных усилий".

СОЦИАЛЬНО-ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

В то время как физическое, духовное и интеллектуальное измерения тесно связаны с Навыками 1, 2 и 3, основанными на принципах персонального видения, лидерства и управления, социально-эмоциональное измерение сосредоточено на Навыках 4, 5 и 6, основанных на принципах межличностного лидерства, эмпатического общения и творческого сотрудничества.

Социальное и эмоциональное измерения нашей жизни тесно связаны между собой, поскольку наша эмоциональная жизнь развивается и проявляется преимущественно в наших отношениях с другими людьми.

Обновление социально-эмоционального измерения не требует специальных затрат времени, как того требуют другие измерения. Мы можем осуществлять его в процессе обычного, каждодневного взаимодействия с другими людьми. Но и для этого потребуются усилия. Возможно, нам придется подталкивать себя к этому, так как многие из нас еще не достигли такого уровня Личной и Общественной Победы, чтобы Навыки 4, 5 и 6 естественным образом проявлялись бы во всех наших взаимодействиях с другими людьми.

Предположим, вы являетесь очень важным человеком в моей жизни. Вы можете быть моим начальником, моим подчиненным или коллегой, моим другом, соседом, моей супругой, моим ребенком или другим членом семьи, – словом, тем человеком, с которым я хочу или должен взаимодействовать. Предположим, нам необходимо общаться друг с другом, работать вместе, обсуждать наболевшие вопросы, решать проблемы и достигать общие цели. Но мы видим вещи по-разному; мы смотрим на мир сквозь разные очки. Вы видите молодую леди, а я – старуху. Тогда я применяю Навык 4 и говорю вам:

– Я вижу, что мы подходим к этой ситуации по-разному. Давайте договоримся с вами о том, чтобы продолжать наше общение, до тех пор пока мы не найдем решение, устраиваю щее нас обоих? Как вы на это смотрите? Вы согласны с этим предложением?

Большинство людей на этот вопрос ответит утвердительно. Тогда я перейду к Навыку 5:

– Позвольте мне прежде всего выслушать вас! Вместо того, чтобы слушать с целью ответить, я слушаю

вас эмпатически, чтобы глубоко и всесторонне понять вашу парадигму. Когда я пойму вас настолько, что смогу выразить вашу точку зрения так же хорошо, как вы сами, тогда я, в свою очередь, постараюсь донести до вас свою точку зрения, чтобы и вы смогли понять меня.

Основываясь на нашем стремлении к отысканию решения, устраивающего нас обоих, и достижению глубокого понимания точек зрения друг друга, мы переходим к Навыку 6. Мы сообща работаем над созданием третьей альтернативы, которая для нас обоих будет лучше, чем решения, предлагаемые вами и мной изначально.

Успех Навыков 4, 5 и 6 определяется, главным образом, не интеллектом, а эмоциями. Он в высшей степени связан с нашим ощущением личной безопасности, с чувством уверенности в себе.

(Прим. перев.)

Если наше ощущение личной безопасности зависит от наших внутренних источников, то мы обладаем силой для применения навыков Личной Победы. Если же мы эмоционально не защищены, то даже обладание высоким интеллектом не избавит нас от ощущения серьезной угрозы при использовании Навыков 4, 5 и 6 в отношениях с людьми, чей взгляд на жизненно важные вопросы отличается от нашего.

Откуда возникает ощущение личной безопасности? Оно возникает не из того, что думают о нас другие люди, или не из того, как они к нам относятся. Оно не возникает из сценариев, которые нам навязывают. Оно не возникает благодаря внешним обстоятельствам или нашему социальному положению.

Ощущение личной безопасности приходит изнутри. Оно возникает из точных парадигм и верных принципов, которые глубоко укоренились в нашем разуме и нашем сердце. Оно порождается таким отношением к жизни, которое основано на принципе "изнутри-наружу" и характеризуется единством внутреннего мира и поступков, когда наше ежедневное поведение и навыки отражают наши основные жизненные ценности.

Я считаю, что такое жизненное единство – это самый главный источник чувства собственного достоинства. Я не согласен с популярной литературой об успехе, которая утверждает, будто самоуважение зависит, главным образом, от настроя ума, от вашей установки, будто вы можете с помощью определенных усилий привести себя в состояние душевного равновесия. Душевное равновесие возникает только тогда, когда ваша жизнь находится в гармонии с истинными принципами и ценностями.

Ощущение личной безопасности может возникать как результат эффективной взаимозависимой жизни. Это ощущение черпается из знания, что решения в духе "Выиграл-Выиграл" существуют, что жизнь – это не всегда "или – или", что почти всегда существует взаимовыгодная Третья Альтернатива. Это ощущение черпается из осознания того, что вы способны глубоко, по-настоящему понять другого человека, что вы можете для этого отойти от своей точки зрения, не отказываясь от нее. Это ощущение возникает, когда вы искренне, творчески и охотно взаимодействуете с другими людьми и на деле воплощаете в жизнь все навыки взаимозависимости.

Ощущение личной безопасности может возникать благодаря служению и помощи другим людям. Одним из важнейших источников этого ощущения является ваша работа, если вы видите, что ваш творческий вклад приводит к желаемым результатам, изменяет мир к лучшему. Еще один источник ощущения личной безопасности – это анонимное служение, когда никто об этом не знает сейчас и, возможно, не узнает в будущем. Для вас это не главное. Главное для вас заключается в том, чтобы делать жизни других людей счастливее. Мотивом для вас служит влияние, которое вы оказываете, а не благодарность или признание ваших заслуг.

Виктор Франкл в основу своей теории положил человеческую потребность в обретении смысла и предназначения, которые возвышают нашу жизнь, наделяя нас самой чистой и лучшей внутренней энергией. Основная идея покойного доктора Ханса Селье в его монументальном исследовании стрессов заключается в том, что долгая, здоровая и счастливая жизнь является результатом постоянного внесения вкладов и осуществления важных проектов, которые приносят удовлетворение самому человеку и делают жизнь других людей более счастливой. Суть этики Селье выражена в словах: "Заслужи любовь ближнего".

Как говорил Джордж Бернард Шоу:

"Вот истинна» радость жизни – стремиться к цели, которую осознаешь как великую. Быть частью великой природы, а не маленьким, трясущимся, эгоистичным существом, средоточием болезней и напастей, обиженным на весь мир, который почему-то не лезет вон из кожи, чтобы сделать вас счастливым. Я придерживаюсь мнения, что моя жизнь

принадлежит всему обществу и что, пока я жив, моя главная привилегия – делать для него все, что в моих силах. Я хочу к моменту смерти полностью, без остатка использовать свой потенциал. Ведь чем напряженнее трудишься, тем дольше живешь. Я радуюсь жизни. Для меня она – не быстро сгорающая свеча, а великолепный факел, который мне дано пронести какое-то время, и я хочу, чтобы он горел в моих руках как можно ярче, пока не настанет пора передать его грядущим поколениям".

Н. Элдон Таннер сказал: "Служение – это наша плата за привилегию жить на этой земле". И способов служения существует очень много. Принадлежим ли мы к церковной общине, служим ли в общественной организации или выполняем работу, связанную с предоставлением разнообразных коммерческих услуг, надо чтобы ни одного дня не проходило без того, чтобы мы не принесли пользу хотя бы одному человеку, внося вклады своей безусловной любовью.

СЦЕНАРИИ ДЛЯ ДРУГИХ

Большинство людей зависит от социального зеркала, их сценарии определяются мнениями, представлениями и парадигмами тех, кто их окружает. Мы с вами, будучи людьми взаимозависимыми, отдаем себе отчет в том, что сами являемся частью того социального зеркала.

Мы можем, сделав свой сознательный выбор, возвращать людям их четкое, неискаженное отражение Мы можем способствовать укреплению их проактивной натуры и относиться к ним, как к людям ответственным. Мы можем помогать им в создании сценария, подходящего для независимого, достойного индивидуума, который ориентируется на принципы и опирается на ценности. При этом благодаря Менталитету Достаточности мы знаем, что предоставление другим их позитивного отражения ни коим образом не унижает нас самих. Это, напротив, возвышает нас, поскольку расширяет возможности для эффективного взаимодействия с другими проактивными людьми.

Возможно, в вашей жизни были такие моменты, когда рядом с вами оказывался человек, который верил в вас, в то время как вы сами в себя не верили. Этот человек создавал для вас сценарий. Разве вам не становилось легче?

А почему бы вам самому не стать составителем позитивных сценариев и вдохновителем для других людей? В то время как социальное зеркало направляет людей вниз, вы побуждаете их подниматься вверх, так как вы верите в них. Вы слушаете их, вы сопереживаете с ними. Вы не освобождаете их от ответственности – вы вдохновляете их на проактивность.

Вероятно, вам знаком мюзикл "Человек из Ламанчи"[35]. Это замечательная история про средневекового рыцаря, который встретил на улице женщину, проститутку. Все вокруг относились к ней сообразно ее образу жизни, а ее образ жизни соответствовал тому, чего от нее ожидали все вокруг. Однако этот рыцарь-поэт увидел в ней нечто иное, она предстала перед ним прекрасной дамой. Кроме того, он разглядел в ней добродетель и неустанно это подчеркивал. Рыцарь дал ей новое имя – Дульсинея, – и это новое имя привело к новой парадигме.

Сначала девушка отвергала эту новую установку, слишком силен был старый сценарий. Она отталкивала рыцаря от себя как безумного фантазера. Однако тот не сдавался. Он постоянно вносил вклады безусловной любви, и они постепенно проникали в сценарий его любимой. Они проникали все глубже и глубже, к самой ее сути, к ее скрытым возможностям, и, наконец, девушка начала отвечать на любовь. Мало-помалу она стала изменять свой образ

---

[35] Мюзикл Фрэнсиса Лея, в основу которого лег известный Роман Мигеля Сервантеса "Дон-Кихот". *(Прим. перев.)*

жизни. Она верила в то, что делала, и исходила из новой парадигмы, приводя этим в смятение всех, кто ее знал.

Позднее, когда ее снова потянуло к прежней парадигме, рыцарь призвал ее к своему смертному одру, спел ей прекрасную песню "Несбыточная мечта" и, заглянув в ее глаза, прошептал: "Помни всегда, твое имя Дульсинея..."

Один из классических примеров самореализующихся пророчеств – это история о том, как в Англии в одном университете был неправильно запрограммирован компьютер. По итогам теста, проведенного в конце семестра, он назвал "слабой" группу, в которой учились "сильные" студенты, а группу, в которой учились "слабые" студенты, он назвал "сильной". А в начале учебного года эти компьютерные данные стали главным критерием, на основе которого преподаватели формировали свои парадигмы в отношении студентов.

Когда спустя пять с половиной месяцев администрация наконец обнаружила ошибку, было решено провести повторное тестирование студентов, ни кому не рассказывая о том, что произошло. Результаты были ошеломляющими. Интеллектуальный коэффициент "сильных" студентов существенно снизился. К ним относились, как к людям интеллектуально ограниченным, не способным к сотрудничеству и трудно поддающимся обучению. Парадигмы преподавателей обернулись самореализующимся пророчеством.

В то же время у "слабых" студентов показатели выросли. Преподаватели относились к ним, как к отличникам. Их энергия, надежда и оптимизм были, отражением высокой оценки способностей каждого из студентов и соответствующих этой оценке высоких ожиданий.

Этих преподавателей спросили, как у них шли дела *в* первые недели семестра.

– Почему-то наши обычные приемы не действовали, – ответили они. – И нам пришлось изменить методику преподавания.

Компьютерная информация свидетельствовала о том, что студенты были из категории "сильных". Поэтому, столкнувшись с неудачей, преподаватели решили, что виной тому неправильная методика. Они изменили методику. Они вели себя проактивно и действовали в своем Круге Влияния. А кажущаяся неспособность студентов к учебе была лишь свидетельством отсутствия гибкости у преподавателей.

Как мы отражаем других людей? И насколько сильно это отражение влияет на их жизни? Мы так много можем вложить на Эмоциональные Банковские Счета других людей! Чем в большей степени наше восприятие других людей основывается на их потенциальных возможностях, тем в большей степени мы можем пользоваться именно воображением, а не памятью, общаясь с женой или мужем, с детьми, с коллегами или подчиненными. Мы можем отказаться от наклеивания ярлыков, так как при каждой встрече смотрим на этих людей свежим взглядом. Мы можем помочь им реализовать их потенциал, стать независимыми личностями, способными поддерживать глубокие, обогащающие и продуктивные отношения с другими людьми. Гете говорил: "Если обращаться с человеком сообразно тому, каков он есть, он останется таким, каков он есть. Если же обращаться с человеком сообразно тому, каким он может и должен быть, то он станет таким, каким может и должен быть".

БАЛАНС В ОБНОВЛЕНИИ

Процесс самообновления должен включать в себя сбалансированное обновление всех четырех измерений нашей натуры: физического, духовного, интеллектуального и социально-эмоционального.

Хотя важным является обновление каждого из этих измерений, оптимально эффективным этот процесс становится только тогда, когда он разумно сбалансирован и затрагивает все четыре измерения. Пренебрежение одним из них окажет негативное влияние на все остальные.

Я убедился в справедливости этого вывода как для отдельной человеческой жизни, так и для жизни организации. Применительно к организации физическое измерение выражается в экономических терминах. Интеллектуальное или психологическое измерение отражает репутацию фирмы, ее развитие и использование талантов и способностей. Социально-эмоциональное измерение связано с человеческими отношениями, с тем, как обращаются с людьми. А духовное измерение связано с осознанием смысла деятельности организации через определение ее предназначения, миссии, через ее цельность.

Когда организация пренебрегает какой-либо одной или несколькими из этих сфер, это негативно отражается на всей организации в целом. Творческая энергия многих людей которая могла бы воплотиться в огромной позитивной синергии, вместо этого направляется против самой организации и становится силой, тормозящей развитие и рост производительности.

Мне встречались организации, нацеленные исключительно на экономические показатели – на добывание денег. Обычно они не называли эту цель открыто. Иногда они говорили о каких-то других целях. Но их истинное желание заключалось в том, чтобы делать деньги.

Каждый раз, сталкиваясь с такими организациями, я одновременно обнаруживал внутри них огромное скопление отрицательной энергии, проявляющееся, например, в соперничестве между отделами, в агрессивно-оборонительном стиле общения, в интригах и диктате. Мы не можем процветать, не делая денег, но само по себе делание денег не является достаточной причиной для существования организации. Мы должны есть, чтобы жить, но мы не живем, чтобы есть.

И, напротив, *я* встречал такие организации, которые практически полностью сосредотачивались на социально-эмоциональном измерении. Такие организации были чем-то вроде социального эксперимента, их система ценностей не содержала экономического критерия. Они не могли измерить или оценить свою эффективность, в результате чего они теряли продуктивность и переставали котироваться на рынке.

Встречались мне и такие организации, которые заботились о развитии сразу трех из перечисленных измерений, – скажем, думали о смысле деятельности и служении обществу, стремились к высоким экономическим показателям, строили человеческие отношения между сотрудниками. Однако при этом они пренебрегали выявлением, развитием, использованием и признанием талантов своих сотрудников. А если эти психологические силы отсутствуют, то возникает либерально-авторитарный стиль руководства, а внутри организации растет дух противоречия, зреют разнообразные формы коллективного сопротивления, повышается текучесть кадров и зарождаются другие глубокие, хронические проблемы.

Эффективность как организации, так и отдельного человека предполагает разумно сбалансированное развитие и обновление всех четырех измерений. Пренебрежение любым из четырех измерений приводит к возникновению отрицательного силового поля, препятствующего развитию и снижающего эффективность. Организации и отдельные люди, которые в своих личных миссиях уделяют внимание всем четырем измерениям, создают благоприятные условия для сбалансированного обновления.

Этот процесс постоянного совершенствования является фирменным знаком Движения за Всеобщее Качество и ключом к пониманию японского экономического чуда.

СИНЕРГИЯ В ОБНОВЛЕНИИ

Сбалансированное обновление создает оптимальные условия для достижения синергии. Все, что вы предпринимаете ради "затачивания пилы" в любом из измерений, позитивно отражается на остальных измерениях, поскольку все они в высшей степени взаимосвязаны. Ваше физическое здоровье влияет на ваше интеллектуальное здоровье; ваша духовная сила

влияет на силу эмоционально-социальную. Совершенствуясь в одном измерении, вы одновременно наращиваете свои возможности в других.

Семь Навыков Высокоэффективных Людей создают оптимальную синергию между всеми четырьмя измерениями. Обновление любого измерения усиливает вашу способность жить в соответствии хотя бы с одним из Семи Навыков. И хотя эти навыки представляют собой последовательный ряд, совершенствование в одном из них синергитически усиливает вашу способность овладения другими.

Чем более вы проактивны (Навык 1), тем более эффективными вы можете быть в персональном лидерстве (Навык 2) и персональном управлении (Навык 3). Чем более эффективны вы в управлении своей жизнью (Навык 3), тем больше обновляющих действий из Квадрата II вы способны совершить (Навык 7). Чем в большей степени вы сначала стремитесь понять (Навык 5), тем более эффективным будет ваш поиск синергитических решений в духе "Выиграл/ Выиграл" (Навыки 4 и 6). Чем больше вы совершенствуетесь в любом из навыков, ведущих к независимости (Навыки 1, 2 и 3), тем более эффективны вы будете во взаимозависимых ситуациях (Навыки 4, 5 и 6). А обновление (Навык 7) – это процесс обновления всех навыков.

Обновляя физическое измерение, вы развиваете свое персональное видение (Навык 1), парадигму своего самосознания, свободной воли, проактивности и понимания того, что вы можете действовать сами, вместо того, чтобы быть объектом чужого действия, что вы можете выбирать свою собственную реакцию на любой раздражитель. В этом, пожалуй, величайшая польза физических занятий. Каждая Ежедневная Личная Победа вносит вклад на ваш личный счет внутренней безопасности и уверенности в себе.

Обновляя свое духовное измерение, вы развиваете свое персональное лидерство (Навык 2). Вы развиваете свою способность жить, опираясь на воображение и совесть, а не только на память. Вы развиваете способность глубоко понимать свои фундаментальные парадигмы и ценности, формировать внутри себя ядро из верных принципов, определять свою уникальную жизненную миссию, переписывать свой сценарий таким образом, чтобы жить в гармонии с верными принципами и черпать энергию из собственных внутренних источников. Богатая частная жизнь, создаваемая вами посредством духовного обновления, становится колоссальным вкладом на ваш личный счет внутренней безопасности и уверенности в себе.

Обновляя свое интеллектуальное измерение, вы развиваете свое персональное управление (Навык 3). Занимаясь планированием, вы заставляете себя сосредоточиться на высокопродуктивной деятельности Квадрата II, на приоритетных целях и делах. Это способствует наиболее эффективному использованию вашего времени и вашей энергии. Вы организуете себя и действуете на основе своих приоритетов. Постоянно занимаясь собственным образованием, вы развиваете свою базу знаний и расширяете круг возможностей. Ваша экономическая безопасность зависит не от вашей работы; она зависит от вашей способности производить – думать, учиться, создавать, приспосабливаться к ситуации. В этом заключается истинная финансовая независимость. Она не в обладании материальными ценностями; она в способности производить материальные ценности. Это ваше внутреннее свойство.

Ежедневная Личная Победа – выделение минимум одного часа в день на обновление физического, духовного и интеллектуального измерения, – является ключом: к развитию в себе Семи Навыков, а это целиком в пределах вашего Круга Влияния. Это ваше время, которое вы фокусируете на Квадрате II и которое необходимо, чтобы вы могли интегрировать эти навыки в свою жизнь и стать человеком, ориентированным на принципы.

Кроме того, это основа для Ежедневной Общественной Победы. Это источник внутренней уверенности в себе, который необходим для "затачивания пилы" в социально-

эмоциональном измерении. Это наделяет вас силой концентрироваться на своем Круге Влияния во взаимозависимых ситуациях, силой смотреть на других людей через парадигму Менталитета Достаточности и по-настоящему ценить их различия и радоваться их успеху. Это обеспечивает вас фундаментом для поиска истинного понимания, для выработки синергитических решений в духе "Выиграл/Выиграл" и для применения Навыков 4, 5 и 6 во взаимозависимой реальности.

ВОСХОДЯЩАЯ СПИРАЛЬ

Обновление – это принцип, – и процесс, – который побуждает нас двигаться по восходящей спирали роста и перемен, по спирали постоянного совершенствования.

Чтобы восхождение по этой спирали было последовательным и исполненным смысла, мы должны учитывать еще один аспект обновления, который относится к уникальным свойствам человека и направляет это восходящее движение – нашу *совесть*. Говоря словами мадам де Сталь[36]: "Голос совести настолько слаб, что его легко заглушить, но при этом он настолько отчетлив, что его ни с чем нельзя спутать".

Совесть – это дар, который позволяет нам ощущать наше соответствие или несоответствие верным принципам и который – если он достаточно развит – поднимает нас до высоты этих принципов.

Подобно тому, как для высококлассного спортсмена жизненно необходима "образованность" его нервов и мускулатуры, а для ученого – интеллектуальная образованность, так для истинно проактивного, высокоэффективного человека необходима образованность совести. Но развитие и образование совести требует большей концентрации, более продуманной дисциплины, большей последовательности и честности в жизни. Они требуют, чтобы мы регулярно наслаждались чтением вдохновляющей литературы, были исполнены благородных помыслов и, прежде всего, жили в гармонии с тихим голосом своей совести.

Подобно тому, как недоброкачественная пища и отсутствие тренировок способны разрушить спортивную форму спортсмена, так все непристойное, грубое, грязное может подпитывать темные стороны нашей природы, заглушать чувства высшего порядка и заменять высшую совесть, задающуюся вопросом: "Что есть благо, а что есть зло?", социальной совестью, озабоченной вопросом: "Узнают или не узнают?".

Даг Хаммаршельд говорил:

"Невозможно, заигрывая с животным началом в себе, не становиться при этом животным, заигрывать с ложью и не утратить право на истину, заигрывать с жестокостью и не утратить при этом душевной чуткости. Тот, кто хочет видеть свой сад цветущим и благоухающим, не оставляет в нем места для сорняков".

Поскольку мы обладаем самосознанием, мы должны выбирать цели и принципы для своей жизни, так как в противном случае вакуум будет заполнен, а мы утратим свое самосознание и уподобимся пресмыкающимся, которые существуют только ради выживания и размножения. Люди, существующие на подобном уровне, не живут; они прозябают или так сказать подвергаются жизни. Они реагируют на внешние раздражители, не подозревая о своих уникальных свойствах, дремлющих у них внутри в неразвитом состоянии.

И ведь нельзя ускорить развитие этих свойств, нельзя каким-то образом "срезать угол". Здесь правит закон урожая: что посеешь, то и пожнешь, не больше и не меньше. Закон справедливости неизменен, и чем теснее мы свяжем себя с верными принципами, тем точнее мы сможем судить о том, как устроен мир, и тем точнее будут наши парадигмы – карты,

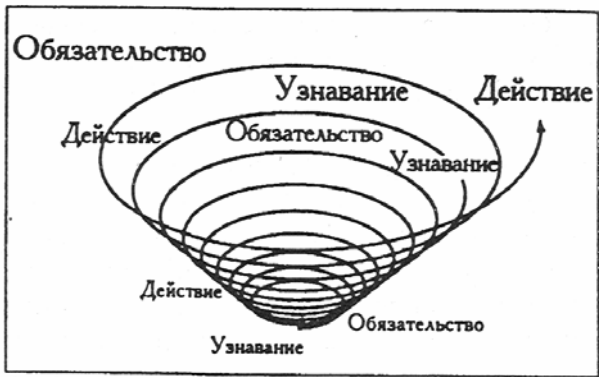
---

[36] Мадам де Сталь (баронесса де Сталь–Гольштейнская, Анна Луиза Жермена), 1766–1817, – французская писательница. *(Прим. перев.)*

благодаря которым мы ориентируемся в жизни.

Я считаю, что, двигаясь по восходящей спирали роста и развития, мы должны демонстрировать свое старательное отношение к процессу обновления, занимаясь образованием своей совести и следуя ей. Постоянно развиваемая и просвещаемая совесть поведет нас по дороге увеличения личной свободы, безопасности, мудрости и энергии.

Движение по восходящей спирали требует, чтобы мы узнавали новое, брали обязательства и действовали, поднимаясь с каждым разом на новый виток. Мы только обманываем себя, полагая, что можно обойтись каким-то одним из этих элементов. Чтобы постоянно двигаться вперед, мы должны узнавать, брать обязательства и действовать, и снова – узнавать, брать обязательства и действовать, и опять – узнавать, брать обязательства и действовать.



ВОСХОДЯЩАЯ СПИРАЛЬ

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ:

1. Составьте список действий, которые помогут вам поддер живать хорошую физическую форму, которые бы соответ ствовали вашему образу жизни и доставляли вам удоволь ствие.

2. Выберите одно из этих действии и запишите в качестве своей цели на будущую неделю. В конце недели оцените, как справились с задачей. Если вы не достигли поставлен ной цели – произошло ли это потому, что вы подчинили ее более значительной ценности? Или же вы вели себя непоследовательно по отношению к своим ценностям?

3. Составьте такой же список обновляющих действий для духовного и интеллектуального измерений. В социально- эмоциональной области перечислите отношения, которые вам хотелось бы улучшить, или особые ситуации, в которых Общественная Победа смогла бы оказаться более эффек тивной. Выберите один пункт в каждой области и внесите его в список целей на будущую неделю. Выполните намеченное и оцените исполнение.

4. Возьмите на себя обязательство каждую неделю составлять план конкретных действий по "затачиванию пилы", выполнять их и оценивать свои действия и результаты.

И СНОВА "ИЗНУТРИ-НАРУЖУ"

Господь действует изнутри-наружу. Общество действует снаружи-внутрь. Общество стремится вытащить людей из нищеты. Христос изымает нищету из людей, так что они сами могут вытащить себя из нищеты. Общество стремится формировать людей, изменяя их среду обитания. Христос изменяет человека, который затем изменяет свою среду обитания. Общество меняет поведение человека, а Христос может изменять его природу.

Эзра тафт Бенсон

Я хочу поделиться с вами эпизодом из своей жизни, в котором, как мне кажется, выражена суть этой книги. Я надеюсь, что вы сумеете распознать принципы, содержащиеся в этой истории.

Несколько лет назад я в университете, где преподавал, взял годичный отпуск для работы над книгой. И все это время мы прожили в Лайе, на северном берегу Оаху одного из Гавайских островов.

Обустроившись на новом месте, мы вскоре выработали такой режим отдыха и работы, который оказался не только весьма продуктивным, но и чрезвычайно приятным.

После утренней пробежки по пляжу мы отправляли двух наших детей – в шортах и босиком – в школу. Я удалялся в изолированный домик у тростниковых зарослей, где оборудовал себе кабинет для работы. Это было очень тихое, красивое и спокойное место – никакого телефона, никаких заседаний, никаких срочных обязательств.

Помещение, в котором я работал, примыкало к территории колледжа, и вот однажды, когда я прохаживался между книжными полками принадлежащей ему библиотеки, мое внимание привлекла одна книга. Я открыл ее, и мой взгляд упал на фразу, оказавшую мощнейшее влияние на всю мою дальнейшую жизнь.

Я перечитывал ее снова и снова. В сущности, она выражала простую мысль о том, что между раздражителем и нашей реакцией существует некий промежуток, или пространство, и от того, как мы его используем, зависит наше развитие и счастье.

Мне трудно передать вам, какое впечатление произвела на меня эта фраза. И несмотря на то, что я был воспитан на философии самодетерминизма, слова, которыми была выражена эта мысль, – "промежуток между возбудителем и реакцией", – поразили меня с невероятной силой. Это было похоже на "откровение", на внутреннюю революцию, на "идею, время которой пришло".

Я вновь и вновь возвращался к этой мысли, и она начала оказывать серьезное воздействие на мою жизненную парадигму. Я стал наблюдать за собой как бы со стороны. Я мысленно помещал себя в середину этого промежутка и оттуда смотрел на раздражители. Я наслаждался внутренним ощущением свободы выбирать свою реакцию.

Вскоре после этого случая и частично благодаря воздействию этой "революционной" идеи мы с Сандрой начали практиковать "глубокое общение", разговоры по душам. Около

полудня мы садились на старенький красный легкий мотоцикл "хонда-90", брали с собой двух наших ребят-дошколят – одного сажали между собой, а другого я пристраивал у себя на левом колене, – и отправлялись по тропинке через тростниковые заросли. Мы ехали не спеша около часа, спокойно беседуя между собой.

Дети, с нетерпением ожидавшие поездку, сидели тихо. Встречного транспорта не было, а наш мотоцикл стрекотал совсем негромко, так что мы хорошо слышали друг друга. Обычно мы доезжали до пустынного берега, парковали "хонду" и дальше шли пешком еще примерно двести ярдов до уединенного местечка, где среди природы устраивали пикничок.

Песчаный пляж и пресноводная речка, впадавшая в этом месте в океан, полностью занимали внимание детей, и мы с Сандрой могли спокойно продолжать разговор. Вы легко можете представить себе, какого уровня понимания и доверия мы смогли с ней достичь, проводя в таком глубоком общении по два часа в день ежедневно на протяжении целого года.

В самом начале этого года мы говорили обо всем, что нас интересовало, – о людях, идеях и событиях, о детях, о моей книге, о нашей семье и нашем доме, о планах на будущее и прочих подобных вещах. Но мало-помалу наше общение становилось глубже, и мы все чаще начинали говорить друг с другом о нашем внутреннем мире, – о том, как мы воспитывались, о наших жизненных сценариях, о наших чувствах и сомнениях. Глубоко захваченные общением, мы в то же время как бы со стороны наблюдали за этим процессом и за своим в нем участием. Мы стали по-новому, совершенно необычно использовать тот самый промежуток между раздражителем и реакцией, и это заставило нас задуматься о том, как мы были запрограммированы и как наши программы влияли на наше представление о мире.

Мы пустились в интереснейшее путешествие в свой внутренний мир и обнаружили, что это самое восхитительное, самое увлекательное, самое захватывающее и самое богатое открытиями занятие из всех, что были нам известны во внешнем мире.

Но не все было таким "светлым и радостным". Иногда мы испытывали боль, задевая обнаженные нервы, и неловкость от того, что становилась известна наша подноготная. Это испытание делало нас полностью открытыми и очень уязвимыми и незащищенными друг перед другом. Но несмотря на это, мы чувствовали, что с готовностью будем проходить через это испытание еще многие годы. Погружаясь в эти потаенные, деликатные проблемы и затем выходя из них, мы чувствовали себя в какой-то мере оздоровившимися.

Мы с самого начала относились друг к другу настолько заботливо и чутко, так старались поддержать друг друга, что это значительно облегчало для каждого из нас нелегкий путь к открытию самих себя.

Постепенно у нас выработалось два негласных строжайших правила. Первое – "не выпытывать". Поскольку мы раскрывали друг перед другом свои уязвимые внутренние наслоения, не нужно было задавать вопросов, нужно было эмпатически слушать, сопереживать. Выпытывание же подобно вторжению. Кроме того, оно слишком логично и оказывает контролирующее воздействие. Мы исследовали новую землю – неизведанную и пугающую, вызывающую страхи и сомнения. Нам хотелось открывать ее все больше и больше, но мы научились уважать потребность и право другого человека открываться тогда, когда для этого придет время и он будет готов это сделать.

Второе строжайшее правило заключалось в том, что если общение становится слишком болезненным, то беседа в этот день прекращается. И тогда мы либо продолжаем на следующий день с того места, где остановились, либо ждем, пока тот, кто рассказывал, не будет готов возобновить эту тему. Мы носили в себе неразрешенные вопросы, зная, что надо к ним вернуться. Но поскольку времени у нас было достаточно и обстановка к этому располагала, поскольку мы с таким увлечением наблюдали, как нас захватывает сам процесс, и совершенствовали свои отношения, то мы оба понимали, что рано или поздно вернемся к

прерванному разговору и так или иначе его завершим.

Самыми трудными и в то же время самыми плодотворными стали те эпизоды нашего общения, когда в соприкосновение входили моя уязвимость и уязвимость Сандры. Тогда в силу нашей эмоциональной вовлеченности и субъективности мы обнаруживали, что промежуток между раздражителем и реакцией исчезал. Выплескивались негативные чувства. Но наше глубокое обоюдное желание и молчаливая договоренность заключались в том, чтобы настроить себя и качать с того места, где мы прервались, чтобы в конце концов добиться разрешения проблемы.

Один из таких трудных эпизодов был связан с характерной особенностью моей личности. Мой отец был очень замкнутым, сдержанным и осторожным человеком. Моя мать была и по сей день является очень общительной, открытой и непосредственной. Я нахожу в себе проявления и той, и другой тенденции. Когда я не чувствую себя в безопасности, когда я не очень уверен в себе, я склонен замыкаться, как и мой отец. Я прячусь в свою раковину и оттуда наблюдаю.

Сандра больше похожа на мою мать – общительна, естественна и непосредственна. За совместно прожитые годы не раз были случаи, когда ее открытость казалась мне чрезмерной, а она находила вредной мою отстраненность как для окружающих, так и для меня самого, поскольку я становился глух к чувствам других людей. Все это и многое другое выявилось в период наших совместных экскурсии в собственные глубины. Я стал ценить проницательность и здравомыслие Сандры, то, как она стремилась помочь мне раскрыться, стать более отзывчивым, чутким, общительным человеком

Другой трудный эпизод был связан с тем, что я считал "пунктиком" Сандры, изводившим меня многие годы. Она, как мне казалось, буквально помешалась на электробытовых приборах фирмы "Фриджидэр", чего я никак не мог понять. Она даже мысли не допускала о приобретении изделия с другим клеймом! Даже когда мы только начинали жизнь и были весьма стеснены в финансах, Сандра настаивала на поездке за пятьдесят миль в "большой город", где продавались товары фирмы "Фриджидэр", которых в нашем крохотном университетском городке не было.

Меня это ужасно бесило. К счастью, сталкиваться с ее упрямством приходилось не часто: только когда требовалось что-то приобрести из бытовых приборов. Но когда это случалось, для меня это становилось раздражителем, вызывающим такую реакцию, словно кто-то нажимал на красную кнопку пуска. Приверженность Сандры к этой фирме стала для меня символом иррационального мышления и возбуждала целый шквал отрицательных эмоций.

В таких случаях я обычно прятался в свою раковину. Видимо, я считал, что наилучший способ справиться с этой проблемой – это оставить все как есть, не обращать внимания; в противном случае, как мне казалось, я просто потеряю контроль над собой и наговорю много такого, чего говорить не следует. Иногда случалось, что я срывался и говорил что-то нехорошее, за что потом приходилось извиняться.

Больше всего меня заботило не то, что Сандра обожает фирму "Фриджидэр", а то, что она упорно и, как мне представлялось, совершенно вне всякой логики и справедливости принималась восхвалять "Фриджидэр", что я считал совершеннейшим абсурдом. Если бы она просто признала, что ее отношение к этой фирме ни на чем не основано и носит чисто вкусовой характер, мне казалось, я бы смог это вынести. Но отстаивание ею своей правоты было невыносимым.

И вот в самом начале весны в наших беседах возникла тема "Фриджидэр". Все наше предыдущее общение подготовило нас к этому. Строжайшие правила уже были установлены – не выпытывать и оставить разговор, если он будет слишком болезненным для одной или обеих сторон.

Никогда не забуду день, когда мы исчерпали эту тему. Мы тогда не стали как обычно останавливаться на пляже, а просто продолжали ехать через тростниковые заросли, может быть, потому, что не хотели смотреть друг другу в глаза. С этой проблемой оказалось связано столько душевных изломов, столько неприятного, и она так долго подавлялась! Мы никогда не были так близки к разрыву, как в этот день. Но если пытаешься создать прекрасные, гармоничные отношения, нельзя оставлять без внимания то, что разделяет.

Мы с Сандрой были поражены тем, что открыли благодаря этому взаимодействию. Оно оказалось поистине синергитическим. Казалось, Сандра и сама в первый раз отдала себе отчет в том, что же явилось причиной ее так называемого пунктика. Она стала рассказывать мне о своем отце, как он многие годы преподавал историю в старших классах и как, чтобы свести концы с концами, ему пришлось заняться торговлей электроприборами. В годы экономического кризиса он испытал серьезные экономические трудности, и на плаву он удержался только благодаря финансовой поддержке фирмы "Фриджидэр".

У Сандры с ее отцом были необыкновенно нежные и теплые отношения. Когда он возвращался после тяжелого трудового дня домой и ложился на диван, Сандра растирала ему усталые ноги и что-то напевала. Это было прекрасное время. Они наслаждались общением друг с другом многие годы и почти каждый день. Он делился с дочерью, рассказывал ей о своих тревогах и волнениях, и это он привил Сандре глубокое почтение к фирме "Фриджидэр", поддержавшей его в тяжелые времена.

Это общение отца с дочерью пришлось как раз на то время, когда ребенок наиболее интенсивно программируется, формирует свой сценарии. В такой период дети очень восприимчивы, и всевозможные образы, мысли и идеи глубоко укореняются в подсознании. Возможно, Сандра сама забыла об этом, и только наше спокойное общение в течение года естественным и непосредственным образом вызвало из памяти это воспоминание.

Сандра испытала глубочайшее самопроникновение и погружение в эмоциональные истоки своего отношения к "Фриджидэр". Я также открыл для себя новые стороны ее личности и проникся к ней еще большим уважением. Я понял, что Сандра говорила не об электроприборах; она говорила о своем отце и о своей верности – о верности его памяти.

Помню, в тот день наши глаза были полны слез. И не столько из-за сделанного открытия, сколько из-за возросшего чувства уважения друг к другу. Мы обнаружили, что даже самые простые, на первый взгляд, вещи часто имеют глубокие эмоциональные корни. Иметь дело только с поверхностными проявлениями, не разглядев за ними более чувствительной материи, значит грубо попирать священный покров человеческой души.

Эти месяцы общения принесли много плодов. Наше взаимодействие сделалось настолько мощным, что мы научились почти мгновенно проникать в мысли друг друга. Покидая Гавайи, мы обещали друг другу продолжить начатую практику. С тех пор вот уже многие годы мы регулярно усаживаемся на свою "хонду" или, если плохая погода, в машину просто ради того, чтобы поговорить. Мы чувствуем, что для поддержания любви необходимо говорить друг с другом, в особенности о чувствах. Мы стараемся общаться ежедневно, по несколько раз в день, даже если я нахожусь в отъезде. Это все равно, что прислониться к стенам родного дома, где сосредоточились счастье, чувство безопасности и высшие ценности вашей жизни.

Томас Вулф[37] был не прав. Домой *можно* возвращаться вновь и вновь, если твой дом – сокровищница бесценных дружеских отношений.

---

[37] Вулф, Томас Клейтон (1900-1938), известный американский писатель, представитель так называемого потерянного поколения. Стивен Кови имеет в виду его роман "Домой возврата нет". *(Прим. перев.)*

ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОКОЛЕНИИ

Обретенная мной и Сандрой способность разумно использовать промежуток между раздражителем и реакцией и применять четыре уникальных человеческих свойства укрепила нас "изнутри-наружу".

До этого наш подход был иным: "снаружи-внутрь". Мы любили друг друга и старались преодолевать трудности, контролируя свои установки и поведение, используя техники и приемы человеческого взаимодействия. Но мы слишком долго полагались на "аспирин" и "пластырь". Пока мы общались и взаимодействовали на уровне своих старых парадигм, хронические глубинные проблемы оставались нерешенными.

Когда мы начали действовать "изнутри-наружу", мы смогли построить отношения доверия и открытости и навсегда устранить глубокие болезненные противоречия, чего никогда не смогли бы добиться, полагаясь на установку "снаружи-внутрь". Мы пересмотрели свои программы, переписали свои сценарии и стали в своем жизненном расписании выделять время, необходимое для важных действий Квадрата II – глубокого общения друг с другом. Мы ухаживали за корнями и получили прекрасные плоды – богатые отношения в духе "Выиграл/Выиграл", глубокое взаимопонимание и удивительную синергию.

И не только это. Мы ясно поняли, что, даже не отдавая себе в этом отчета, так же сильно влияем на жизнь своих детей, как в свое время на нас влияли наши родители. Осознав насколько могущественными оказались сценарии в наших собственных жизнях, мы испытали сильнейшее желание сделать все от нас зависящее, чтобы то, что мы передаем новому поколению, – и примером, и наставлением, – было основано только на верных принципах.

В этой книге я сделал особый акцент на таких переданных нам сценариях, которые необходимо проактивным образом изменить. Но повнимательней посмотрев на свои сценарии, многие из нас обнаружат среди них прекрасные, позитивные программы, которые мы в свое время приняли на веру. Подлинное самосознание помогает нам оценить такие сценарии и проникнуться чувством благодарности к тем, кто шел перед нами и воспитывал нас с опорой на принципы, к тем, в чьем зеркале мы отражались не только такими, какими мы были, но и такими, какими мы могли стать.

Крепкая семья, включающая в себя несколько поколений, обладает некой трансцендентной энергией. Эффективно взаимозависимая семья, состоящая из детей, родителей, дедушек и бабушек, тетушек и дядюшек, двоюродных братьев и сестер, может помочь людям осознать, кто они такие, откуда пришли и к чему стремятся.

Детям очень важно ощущать свою принадлежность к "роду", чувствовать, что их знают и о них заботятся много людей, пусть даже живущих в разных концах страны. И это может стать бесценным подспорьем в вашей заботе о собственной семье. Если ваш ребенок испытывает жизненные трудности, а вас не оказалось рядом, он сможет обратиться за поддержкой к вашему брату или сестре, которые временно заменят ему отца или мать, станут наставниками и образцами для подражания.

Дедушки и бабушки, принимающие большое участие в жизни своих внуков, входят в число самых драгоценных людей на свете. Каким восхитительным позитивным социальным зеркалом они могут быть! Такова, например, моя мать. Даже сейчас, когда ей много больше восьмидесяти, она проявляет глубочайший интерес к каждому из своих потомков. Она пишет нам письма, полные любви. На днях я читал в самолете одно из таких ее писем, и по щекам у меня текли слезы. Когда бы я ей не позвонил, она непременно скажет: "Стивен, я хочу чтобы ты знал, как сильно я люблю тебя и каким замечательным человеком я тебя считаю!" Она постоянно поддерживает в нас уверенность в себе.

Сильная семья, связывающая разные поколения, является воплощением самых

плодотворных, обогащающих и доставляющих удовольствие взаимозависимых отношений. И многие люди чувствуют важность этих отношений. Вспомните, как несколько лет назад все были очарованы книгой "Корни"[38]. Каждый из нас имеет корни. Каждый способен проследить их и найти своих предков.

Самый сильный и самый высокий мотив, побуждающий сделать это, заключается в том, что это нужно не только нам, но и нашим *потомкам,* последующим поколениям всего человечества. Кто-то сказал: "Своим детям мы можем завещать лишь два непреходящих наследия: одно – это корни, второе – это крылья .

СТАНОВЯСЬ АГЕНТОМ ПЕРЕМЕН

Я думаю, что передача нами "крыльев" как своим детям, так и другим людям, заключается, кроме всего прочего, в наделении их свободой подняться над тем негативным сценарием, который был кем-то создан для нас. По моему убеждению, это связано *с* нашим превращением в то, что мой друг и коллега доктор Терри Уорнер называет "агентом перемен" Вместо того, чтобы передавать эти негодные сценарии следующим поколениям, мы можем изменять их И делая это, мы можем одновременно создавать крепкие отношения.

Если ваши родители ругали вас в детстве, это вовсе не означает, что вы должны ругать своего собственного ребенка. И тем не менее есть множество свидетельств вашей склонности следовать именно этому сценарию. Но раз вы проактивны, вы способны переписать этот сценарий. Вы можете принять решение не только не ругать своих детей, но и поддерживать их уверенность в себе, предлагая им позитивный сценарий.

Вы можете записать это в свою личную миссию, в свою память и в свое сердце. Вы можете зримо представить себя, живущего в гармонии с этой миссией и одерживающего Ежедневные Личные Победы. Вы можете предпринять шаги к тому, чтобы полюбить и простить своих родителей, а если они еще живы, то – через стремление понять их – установить с ними позитивные отношения

Вы можете остановить негативные тенденции, передаваемые в вашем роду из поколения в поколение. Вы агент перемен – связующее звено между прошлым и будущим. И перемены в вас самом могут повлиять на жизнь грядущих поколении.

Анвар Садат – один из выдающихся агентов перемен двадцатого века – оставил нам в наследство глубокое понимание того, что составляет природу перемен Садат стоял между прошлым, создавшим "высоченную стену недоверия, страха, неприязни и взаимного непонимания" между арабами и израильтянами, и будущим, в котором неизбежным казалось разгорание конфликта и рост изоляции Все попытки переговоров наталкивались на сопротивление сторон по любому поводу – из-за пустых формальностей, из-за процедурных вопросов и даже из-за какой-нибудь не меняющей смысла жалкой запятой в тексте проекта соглашения.

В то время как другие пытались справиться с напряженной ситуацией, "обрывая листья с дерева зла", Садат, опираясь на собственный опыт, обретенный в тюремной камере, взялся за корень проблемы. И сделав это, он изменил ход истории для миллионов людей.

Садат написал в своей автобиографии

"И тогда я, почти не отдавая себе в этом отчета, обратился к внутренней силе, которую развил в себе, сидя в камере номер 54 Центральной Каирской тюрьмы, – к силе, которую можно назвать талантом или способностью к переменам. Я понял, что имею дело с очень сложной ситуацией, которую не смогу изменить, пока не вооружу себя необходимыми психологическими и интеллектуальными возможностями. Размышления о жизни и человеческой природе, которым я предавался в уединении заключения, привели меня к

---

[38] Имеется в виду нашумевший в США в 70-х годах роман Алекса Хейли**.** *(Прим. перев.)*

пониманию, что человек, неспособный изменить свой собственный образ мышления, никогда не сможет изменить реальность, и, следовательно, никогда не добьется прогресса".

Перемены – действительные, настоящие перемены происходят изнутри-наружу. Они не произойдут, если вы будете "обрывать листья", используя быстрые техники из арсенала Этики Личности, направленные на установки и поведение Перемены идут от корней – от вашего образа мысли, от ваших фундаментальных, основополагающих парадигм, определяющих ваш характер и создающих линзу, сквозь которую вы смотрите на мир. Говоря словами Амьеля[39]:

"Нравственную истину можно постичь с помощью мысли. Ее можно чувствовать Можно ставить перед собой задачу жить в согласии с ней. Но она, постигнутая и усвоенная всеми этими способами, все же может ускользнуть от нас. Мы сами – наше бытие, наша сущность, наша природа, – находимся гораздо глубже, чем наше сознание. Лишь те истины, которые достигают этой глубины, которые – естественно, непроизвольно и неосознанно, а может быть, произвольно и осознанно,– становятся частью нас самих, – только эти истины являются нашей жизнью, – то есть чем-то большим, нежели просто собственностью. До тех пор пока мы способны различить сколь угодно малое пространство, разделяющее нас и Истину, мы остаемся вне Истины. Мысли о жизни, чувство жизни, желания, связанные с жизнью, и осознание жизни – это еще, возможно, не сама жизнь. Только уподобившись божеству мы сможем сказать, что обладаем истиной и не можем ее утратить. Она больше не вне нас и даже не внутри нас: мы и есть истина, а истина и есть мы".

Достижение *единства с* самими собой, с нашими близкими, с нашими друзьями и сослуживцами – это самый драгоценный, самый желанный и восхитительный плод Семи Навыков. Многим из нас и раньше доводилось время от времени вкушать этот сладчайший плод единения, так же, как доводилось пробовать и горькие унылые плоды разобщенности, – и мы знаем, каким драгоценным и хрупким является единство.

Очевидно, что воспитать в высшей степени цельный характер и жить жизнью, наполненной любовью и служением, – что ведет к подлинному единству, – дело нелегкое. Это не "социальный аспирин" или "пластырь".

И все же это возможно. Все начинается с желания сделать основой своей жизни верные принципы, сломать парадигмы, образованные другими центрами, и вырваться из комфорта недостойных нас привычек.

Порой мы можем совершать ошибки; нас может мучить стыд. Но если мы начинаем с Ежедневной Личной Победы и действуем изнутри-наружу, результаты непременно появятся. Посадив семя, поливая его и ухаживая за ним, мы вскоре ощутим радость, наблюдая развитие ростка, а затем сможем ощутить изысканный вкус плода – гармоничной, эффективной жизни.

И снова я хочу привести слова Эмерсона: "То, что мы делаем постоянно, дается нам легче, – и не потому, что меняется природа задачи, а потому, что возрастает наша способность ее выполнять".

Помещая в центр своей жизни верные принципы и поддерживая баланс между действием, ведущим к результату, и развитием своей способности действовать (Р/РС-баланс), мы обретаем возможность создания эффективной, полезной и счастливой жизни... для себя и потомков.

---

[39] Амьель, Анри Фредерик (1821-1881), французский философ, принадлежал к французской школе философии жизни. *(Прим перев.)*

ОТ АВТОРА

Завершая эту книгу, мне бы хотелось поделиться с вами тем, что я сам считаю источником верных принципов. Я считаю, что верные принципы – это естественные законы, и что их источником, как и источником нашей совести, является Господь, наш Отец и Создатель. Я верю, что чем в большем согласии человек живет с совестью, тем в большей степени он может реализовать свои возможности; соответственно, чем меньше степень его согласия с совестью, тем менее способен он возвыситься над животным существованием.

Я верю, что некоторые стороны человеческой природы, неподвластные ни букве закона, ни образованию, подвластны лишь Божественной силе. Я считаю, что, будучи человеческими существами, мы не можем быть совершенными. Но если мы будем руководствоваться верными принципами, внутри нас откроется божественный дар, позволяющий реализовать свои человеческие возможности. Говоря словами Тейара де Шардена[40]: "Мы – не человеческие существа, обладающие духовным опытом. Мы – духовные существа, обладающие человеческим опытом".

Я сам постоянно борюсь со многими из тех трудностей и проблем, которыми поделился с вами на страницах этой книги. И эта борьба стоит затрачиваемых на нее усилий. Она придает смысл моей жизни, она вдохновляет меня на любовь, служение и новые дерзания.

И снова я привожу слова Т.С. Элиота, которые прекрасно отражают мои открытия и убеждения: "Мы не должны останавливаться в своих поисках И в конце их мы прибудем на то же место, с которого начали, и впервые познаем его по-настоящему".

---

[40] Тейар де Шарден, Пьер (1881-1957), французский философ религиозной ориентации. *(Прим. перев.)*

ПРИЛОЖЕНИЕ А ВОЗМОЖНОЕ ВЛИЯНИЕ ВАШЕГО "ЦЕНТРА" НА ВАШЕ ВОСПРИЯТИЕ

Если вашим центром является:	**Таковы возможные варианты восприятия вами других сторон жизни**					
	Удовольствие	**Друг или друзья**	**Враг или враги**	**Церковь**	**"Я сам"**	**Принципы**
Супруг	Совместное, объединяющее занятие или пустая потеря времени.	Супруг – лучший или единственный ДРУГ. Друзьями считаются только "общие" друзья.	Супруг – мой защитник. Наличие общего врага придает браку ясные очертания.	Деятельность, приносящая совместное удовольствие. Менее важна, чем отношения с супругом.	Самооценка зависит от отношения супруга. Высокая зависимость от отношения и поведения супруга.	Идеи, которые помогают создавать и поддерживать отношения с супругом.
Семья	Совместная деятельность, связанная с семьей, или деятельность, не имеющая особого значения	Друзья семьи или соперники. Угроза крепкой семейной жизни.	Определяются семьей. Источник силы и единения семьи. Возможная угроза нерушимости семьи.	Источник поддержки.	Жизненно важная часть семьи, но имеющая по отношению к ней подчиненное значение.	Правила, которые поддерживают силу и единение семьи. Имеют подчиненное значение по отношению к семье.
Деньги	Поглотитель финансов или свидетельство экономических потрясений.	Выбираются в зависимости от экономического положения или влиятельности.	Экономические конкуренты. Угроза экономической безопасности.	Налоговые привилегии. Рука, запущенная в ваш карман.	Самооценка зависит от размера капитала.	То, что позволяет делать деньги и управлять ими.
Работа	Потеря времени Помеха работе.	Появляются на основе сотрудничества по работе или на базе общих интересов. Можно обойтись без них.	Препятствие для продуктивной работы.	Важна для корпоративного имиджа. Дополнительная трата времени. Возможность установить профессиональные связи.	Определяется ролью, которую играешь на работе.	Идеи, которые способствуют успеху в работе. Должны приспосабливатьс я к условиям работы.

Если вашим центром является:	Таковы возможные варианты восприятия вами других сторон жизни				
	Супруг	**Семья**	**Деньги**	**Работа**	**Обладание**
Супруг	Главный источник удовлетворения потребностей.	Хороша на своем месте. Менее важна Совместный проект.	Необходимы, чтобы должным образом заботиться о супруге.	Необходима для зарабатывания денег, чтобы заботиться о супруге.	Средство, чтобы осчастливливать, производить впечатление или манипулировать.
Семья	Часть семьи.	Высший приоритет.	Экономическое поддержание семьи.	Источник средств для содержания семьи.	Комфорт и возможности для семьи.
Деньги	Источник . получения или направление расходования денег.	Поглотитель средств.	Источник внутренней безопасности и средство самореализации...	Необходима для получения денег.	Свидетельство экономического успеха.
Работа	Помощник или помеха в работе.	Помощь или отвлечение от работы. Люди, которым надо прививать трудовую этику.	Имеют второстепенное значение. Свидетельство напряженной работы.	Главное средство самореализации и удовлетворения. Высшая нравственная ценность.	Инструменты для повышения эффективности работы Награда за работу.
Обладание	Главный объект обладания. Помощник в приобретении собственности.	Собственность, которую можно использовать, эксплуатировать, угнетать, подавлять, контролировать. Витрина	Возможность преумножения. Еще один вид собственности, которым можно распоряжаться.	Возможность обладания статусом, властью, признанием.	Символ социального статуса.
Удовольствие	Компаньон или помеха в развлечениях и удовольствиях.	Средство или помеха	Средство для увеличения возможностей получения удовольствия.	Источник средств. Работа как развлечение.	То, что доставляет удовольствие. Средство для получения большего удовольствия.
Друг или друзья	Возможный друг или возможный соперник. Символ социального статуса.	Друзья или препятствие для развития дружеских отношений. Символ социального статуса.	Источник экономического и социального благополучия.	Возможность для общения.	Средство "купить" дружеские отношения. Средство для совместного развлечения.

Если вашим центром является:	Таковы возможные варианты восприятия вами других сторон жизни					
	Удовольствие	**Друг или друзья**	**Враг или враги**	**Церковь**	**"Я сам"**	**Принципы**
Обладание	Покупки, посещения магазинов, членство в разнообразных клубах.	Личная собственность; Возможность использовать.	Воры, грабители. Те, кто обладает большей собственностью или признанием.	"Моя" церковь — символ социального статуса. Источник несправедливой критики или жизненной добродетели.	Определяется тем, чем я обладаю. Определяется социальным статусом, признанием.	Концепции, способствующие приобретению и приумножению собственности.
Удовольствие	Смысл жизни. Основной источник удовлетворения	Компаньоны в развлечениях.	Те, кто относится к жизни чересчур серьезно. Те, кто осуждает, нарушает спокойствие.	Неудобство, помеха для развлечений. Чувство вины, осуждение.	Инструмент для получения удовольствия.	Естественные порывы и инстинкты, которые следует удовлетворять.
Друг или друзья	Возможно только в кругу друзей. В основном — события социального плана.	Необходимое условие для личного счастья. Принадлежать, быть принятым и популярным — имеет решающее значение.	Все, кто вне круга общения. Общие враги способствуют единению или определяют смысл дружбы.	Место для общения.	Определяется окружением. Страх показаться смешным или быть отвергнутым.	Основные законы, позволяющие взаимодействовать, ладить с другими людьми.

Если вашим центром является:	Таковы возможные варианты восприятия вами других сторон жизни				
	Супруг	**Семья**	**Деньги**	**Работа**	**Обладание**
Враг или враги	Сочувствующий партнер или козел отпущения	Убежище (эмоциональная поддержка) или козлы отпущения.	Средство борьбы с врагами или доказательство превосходства.	Убежище или возможность для выхода чувств.	Орудия борьбы. Средства для защиты союзников. Пристанище, островок спасения.
Церковь	Товарищ, помощник в служении церкви или испытание вашей веры.	Место приложения церковного учения или то, что испытывает вашу веру.	Средства поддержать церковь и семью. Зло, если стоит выше служения церкви или церковного учения.	Необходима для поддержки мирского бытия.	Обладание мирскими богатствами имеет минимальное значение. Репутация и имидж ценятся очень высоко.
"Я сам"	Собственность Тот, кто удовлетворяет и радует.	Собственность. То, что удовлетворяет потребности	Источник удовлетворения потребностей.	Возможность "делать свое »» дело .	Источник самоопределения, самозащиты и саморазвития.
Принципы	Равноправный партнер во взаимовыгодных взаимозависимых отношениях.	Друзья. Возможность служения, личного вклада и самореализации. Возможность "переписывания сценария и изменений благодаря взаимному влиянию разных поколений.	Источник средств для воплощения важных приоритетов и реализации целей.	Возможность использовать талант и способности целенаправленно и со смыслом. Способ создания экономических ресурсов. Рабочее время должно быть сбалансировано с временем, отведенным для других сторон жизни, в соответствии с приоритетами и ценностями.	Ресурсы, наделяющие возможностями. Ответственность, объект заботы. Вторичны по отношению к людям

Если вашим центром является:	Таковы возможные варианты восприятия вами других сторон жизни					
	Удовольствие	**Друг или друзья**	**Враг или враги**	**Церковь**	**"Я сам"**	**Принципы**
Враг или враги	Отдых и расслабление перед очередной битвой	Те, кто сочувствуют и оказывают моральную поддержку. Возможно, стали друзьями из-за наличия общего врага.	Объекты ненависти Источник личных проблем. Стимул к самозащите и самоутверждению.	Источник самоутверждения.	Принесен в жертву Сковано наличием врага.	Основание для определения врага. Подтверждение неправоты врагов
Церковь	"Невинные" развлечения - возможность собраться с единоверцами. Прочие удовольствия отрицаются как греховные или как трата времени.	Другие члены церковной общины.	Неверующие; те, кто не согласен с церковным учением или те, чья жизнь ему противоречит.	Высший приоритет, путеводная звезда.	Самооценка определяется активностью в церкви, вкладом в церковь, или деяниями, отражающими церковную мораль	Доктрины, проповедуемые церковью Подчинены церкви.
"Я сам"	Заслуженное чувственное удовлетворение "Мое право". "Моя потребность".	Тот, кто меня поддерживает, содействует мне.	Источник самоопределения, самоутверждения.	Средство служения собственным интересам.	Самый лучший, умный и справедливый. Все средства направляются на личное удовлетворение.	Источник самоутверждения. Те идеи, которые служат моим интересам; могут приспосабливаться к потребностям.
Принципы	Радость от практически любой осмысленной деятельности. Истинный отдых как важная часть сбалансированного стиля жизни.	Партнеры во взаимозависимой жизни. Близкие люди, с которыми делятся, которым служат, которых поддерживают.	"Врагов" нет, есть люди с другими парадигмами, которых надо понять и о которых надо позаботиться.	Средство извлечения верных принципов. Возможность служения и внесения личного вклада.	Уникальный, талантливый, творческий человек среди многих других уникальных, талантливых, творческих людей, который способен многое достичь, работая независимо и взаимозависимо.	Непреложные естественные законы, которые невозможно нарушить безнаказанно. Их соблюдение сохраняет цельность личности и ведет к истинному развитию и счастью.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б РАБОЧИЙ ДЕНЬ В КВАДРАТЕ II

П редлагаемое задание и его анализ должны помочь вам увидеть насколько ощутимое влияние оказывает парадигма Квадрата II на ход ваших дел. Предположим, вы директор по маркетингу одной крупной фармацевтической фирмы. Начинается ваш обычный рабочий день, и вы, просматривая перечень предстоящих дел, рассчитываете время, которое каждое из них займет.

Вот как выглядит список ваших дел без определения приоритетов:

1. Вам бы хотелось пообедать с генеральным директором (1 – 1,5 часа).

2. Накануне вам было поручено составить смету расходов на рекламу на будущий год (2-3 дня).

3. Разобрать накопившиеся входящие документы (1 – 1,5 часа).

4. Вам нужно обсудить с менеджером по продажам итоги прошлого месяца; его кабинет в конце коридора (4 часа).

5. В адресованной вам корреспонденции содержится не сколько вопросов, которые, которые, по мнению вашего секретаря, требуют срочного решения (1 час).

6. Вам бы хотелось просмотреть медицинские журналы, скопившиеся у вас на столе (0,5 часа).

7. Вам нужно подготовить выступление на совещании с торговыми представителями, которое намечено на будущий месяц (2 часа).

8. Ходят слухи, что последняя партия препарата "Х" не прошла контроль на качество (0,5 часа).

9. Звонил кто-то из Федерального Агентства по медика ментам (ФАМ) и просил, чтобы вы перезвонили ему по поводу препарата "Х" (0,5 часа).

10. На два часа дня назначено заседание правления, но вы не знаете, по какому поводу (1 час).

А теперь потратьте несколько минут и попробуйте, используя знания, полученные вами при изучении Навыков 1, 2 и 3, эффективно спланировать свой день.

Рабочее расписание с 8 до 17 часов
8
9
10
И
12
13
14
15
16

Предложив вам спланировать всего лишь один день, я автоматически исключил более широкий контекст целой недели, столь существенный для четвертого поколения управления временем. Но вы сможете убедиться в силе ориентированной на принципы парадигмы Квадрата II даже в контексте одного девятичасового отрезка времени.

Совершенно очевидно, что большинство пунктов в списке являются делами из Квадрата I. За исключением пункта 6 – ознакомления с медицинскими журналами – все остальное, похоже, является важным и срочным.

Если бы вы опирались на третье поколение управления временем, использующее приоритезацию ценностей и целей, вы бы начертили таблицу и каждому пункту присвоили букву, скажем, А, Б, или В, а затем при каждой букве поставили подпункты: 1, 2, *3*. Кроме того, вы бы учли различные обстоятельства, например, удастся ли вам застать нужных людей или сколько времени уйдет непосредственно на еду во время вашего обеда с боссом. И вот, учтя все эти факторы, вы бы спланировали день.

Многие из приверженцев третьего поколения управления временем, выполняющих это задание, делают именно так, как я только что описал. Они планируют, когда и что будут делать и, основываясь на четко сформулированных предположениях, выполняют или, по крайней мере, приступают к выполнению большей части из намеченных дел, а незавершенные откладывают на завтра или на другое время.

Например, большинство людей говорят, что в период между восемью и девятью утра они займутся выяснением повестки заседания правления, чтобы можно было к нему подготовиться, договорятся о полуденном обеде с боссом и позвонят в ФАМ. Следующие час или два они обычно планируют посвятить встрече с менеджером по продажам, заняться наиболее важной и срочной корреспонденцией и проверить слухи о партии препарата "Х", якобы не прошедшей контроля на качество Остаток утра посвящается подготовке к обеду с генеральным директором и/или к намеченному на два часа заседанию правления, или решению каких-то проблем, связанных с препаратом "Х" или продажами за последний месяц.

После обеда время обычно посвящается завершению только что перечисленных дел и/или попытке закончить работу с наиболее важной и срочной корреспонденцией, или продолжению разборки входящих документов, а также другим важным и срочным делам, которые могут возникнуть в течение дня.

Большинство склоняется к тому, что составление сметы расходов на рекламу на будущий год и подготовку к совещанию с торговыми представителями в следующем месяце можно отложить на другой день, который, может быть, не будет столь загружен делами из Квадрата I. Оба этих дела, связанные с перспективным мышлением и планированием, явно относятся к Квадрату II. Просмотр медицинских журналов тоже откладывается, поскольку это дело из Квадрата II, по-видимому, является менее важным, чем два только что упомянутых.

Таков типичный ход мысли тех, кто привержен третьему поколению управления временем, хотя в отношении того, что и когда будет делаться возможны некоторые варианты.

Каким был ваш подход, когда вы составляли рабочий график для предложенных дел? Был он похож на подход третьего поколения? Или вы применили подход четвертого поколения, ориентированный на Квадрат II?

ПОДХОД КВАДРАТА II

Давайте пройдемся по списку дел, опираясь на парадигму Квадрата II. Это всего лишь один из возможных вариантов, соответствующих данной парадигме, но он является хорошей иллюстрацией основанного на ней образа мышления.

Как приверженец парадигмы Квадрата II, вы понимаете, что большая часть Р-деятельности сосредоточена в Квадрате I, а большая часть РС-деятельности – в Квадрате II. Вы знаете, что единственный способ совладать с Квадратом I заключается в том, чтобы достаточное внимание уделить Квадрату II, занимаясь предотвращением кризисов и поиском возможностей и говоря мужественное "нет" деятельности из квадратов III и IV.

ЗАСЕДАНИЕ ПРАВЛЕНИЯ, НАМЕЧЕННОЕ НА ДВА ЧАСА ДНЯ

Мы предположим, что это заседание не имеет повестки дня, или что вы не сможете ознакомиться с ней до начала совещания. Такое нередко случается. В результате участники являются на него неподготовленными и вынуждены "стрелять навскидку". Такие совещания обычно бывают дезорганизованными и фокусируются главным образом на срочных и важных делах из Квадрата I, о которых участники совещания часто бывают плохо осведомлены Подобные заседания обычно оборачиваются потерей времени и не приносят ощутимых результатов, часто представляя собой лишь упражнение начальственного самолюбия для босса.

В повестке дня большинства таких заседаний дела из Квадрата II относятся к категории "разное". И, поскольку, в соответствии с Законом Паркинсона, "работа заполняет все отведенное для нее время", на обсуждение "разных" вопросов времени не остается. А если и остается, присутствующие уже так измотаны и раздавлены грузом проблем Квадрата I, что у них нет сил заниматься чем-то еще.

Итак, вы можете двинуться в Квадрат II, попытавшись для начала внедриться в повестку дня этого заседания правления с докладом о том, как повысить эффективность таких заседаний. Вы можете потратить утром час-другой на подготовку к этому выступлению, даже если вам дадут всего лишь несколько минут, в течение которых надо суметь возбудить желание у присутствующих послушать более обстоятельное сообщение на эту тему на следующем заседании. Ваше выступление должно фокусироваться на необходимости всегда иметь четко сформулированную цель для каждого заседания и хорошо продуманную повестку дня, в которую каждый из участников совещания может внести свои предложения. Окончательная повестка дня должна составляться Председателем правления и концентрироваться прежде всего на вопросах Квадрата II, решение которых обычно требует более творческого мышления, в отличии от вопросов Квадрата I, предполагающих в большей степени механическое решение.

Вдобавок ваше выступление должно подчеркнуть важность скорейшей рассылки участникам заседания его стенограммы с указанием заданий и сроков их выполнения. Эти вопросы затем должны будут попасть в повестки дня будущих заседаний, которые следует разослать участникам заранее, чтобы у них было достаточно времени на подготовку к обсуждению.

Вот что может быть сделано всего лишь по одному пункту плана –заседанию правления, назначенному на два часа дня, – если взглянуть на него с позиции парадигмы Квадрата II Для этого требуется высокий уровень проактивности, включая мужество противостоять убеждению, что сначала необходимо распланировать все перечисленные пункты. Кроме того, требуется учет интересов других людей, чтобы избежать той кризисной атмосферы, которая часто сопутствует такого рода заседаниям.

Мышление Квадрата II можно применить почти к каждому пункту нашего списка, за исключением, пожалуй, звонка в ФАМ.

ЗВОНОК В ФАМ

Учитывая характер ваших отношений с Агентством, вы позвоните туда утром, чтобы иметь возможность справиться со всеми проблемами, которые могут вскрыться в ходе разговора. Перепоручить этот звонок кому-то будет трудно, поскольку вы имеете дело с другой организацией, которая может иметь культуру Квадрата I, кроме того, переговорить хотели именно с вами, а не с вашим помощником.

Являясь членом правления своей организации, вы можете попытаться напрямую воздействовать на ее культуру, но ваш Круг Влияния, возможно, еще недостаточно широк, чтобы реально повлиять на культуру ФАМ, поэтому вы просто подчиняетесь их требованиям. Если в ходе телефонного разговора обнаружится, что проблема имеет устойчивый, хронический характер, то вы можете подойти к ее решению с позиций Квадрата II, чтобы предотвратить возникновение подобных проблем в будущем. Это снова потребует значительной проактивности, направленной на то, чтобы использовать возможность изменить характер взаимоотношений с ФАМ или провести работу по предотвращению проблем.

ОБЕД С ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ

Вы можете рассматривать совместный обед с генеральным директором как редкую возможность обсудить в неформальной обстановке некоторые перспективные вопросы из Квадрата II Для этого утром вам может потребоваться от тридцати до шестидесяти минут, чтобы хорошенько подготовиться, или вы можете решить воспользоваться этим случаем для налаживания хорошего социального взаимодействия, и – даже не имея никакого плана – просто внимательно слушать. Любой из этих вариантов может предоставить прекрасную возможность для строительства ваших отношений с генеральным директором.

ПОДГОТОВКА СМЕТЫ РАСХОДОВ НА РЕКЛАМУ

По поводу этого пункта вашего графика вы можете вызвать двух-трех своих коллег, наиболее тесно связанных с подготовкой сметы на рекламу, и попросить их подготовить свои рекомендации в виде "готового документа" (чтобы вам его осталось только подписать) или в виде двух-трех хорошо продуманных вариантов предложений с их обоснованием, из которых вы могли бы выбрать наиболее подходящее. Это может занять один час рабочего времени в течение дня: наметить желаемые результаты, основные правила, определить ресурсы и отчетность, оговорить последствия. Однако, посвятив один час этой работе, вы ознакомитесь с мнениями заинтересованных людей, которые могут иметь разные точки зрения. Если вы не применяли такой метод работы раньше, то может потребоваться больше времени, чтобы объяснить людям, что он означает: что такое "готовый документ", как добиваться синергии, используя различия, что подразумевается под хорошо продуманными вариантами предложений и под их обоснованием.

"ВХОДЯЩИЕ" ДОКУМЕНТЫ И КОРРЕСПОНДЕНЦИЯ

Вместо того, чтобы погрузиться во входящие документы, лучше потратить некоторое время, от получаса до часа, начав обучать своего секретаря, чтобы он или она могли постепенно научиться работать как с входящей документацией, так и с корреспонденцией, которая в нашем списке значится под номером пятым. Этот процесс обучения может продлиться недели и даже месяцы, пока ваш секретарь или помощник не станет по-

настоящему ориентированным на результат, а не на методы.

Вы можете обучить секретаря просматривать всю корреспонденцию и входящие документы, анализировать их и самостоятельно решать как можно большую их часть. Вопросы, с которыми он не может уверенно справиться, должны быть тщательно систематизированы, приоритезированы и переданы вам с рекомендациями или пометками для вашей дальнейшей работы с ними. При таком подходе ваш секретарь или помощник сможет через пару месяцев обрабатывать 80-90% входящих бумаг и корреспонденции, часто даже лучше, чем вы могли это сделать сами, просто потому, что вы сосредоточены на возможностях Квадрата II, а не погружены в проблемы Квадрата I.

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ И ИТОГИ ПРОШЛОГО МЕСЯЦА

Возможный подход к этому пункту с позиции Квадрата II заключается в том, чтобы проанализировать свои отношения с менеджером по продажам и существующее между вами соглашение об исполнении с тем, чтобы убедиться используется ли в них принцип Квадрата II. Это упражнение не дает вам конкретных рекомендаций о том, что вы должны говорить менеджеру по продажам, но, благодаря ему, вы можете к проблеме из Квадрата I применить одновременно подход Квадрата II – для воздействия на хронические корни проблемы, – и подход Квадрата I, нацеленный на решение сиюминутных задач.

Возможно, вы могли бы научить своего секретаря решать подобные дела без вашего участия, доводя до вас только ту информацию, которая должна согласовываться с вами. Это может потребовать определенной работы, относящейся к Квадрату II, с менеджером по продажам и другими вашими подчиненными, направленной на то, чтобы они поняли, что ваша главная функция – лидерство, а не управление. Благодаря этому они могут начать осознавать, что с вашим секретарем они могут решать проблемы успешней, чем с вами, и предоставить вам возможность заниматься лидерством – делами из Квадрата II.

Если вы чувствуете, что менеджер по продажам может быть обижен тем, что ему придется иметь дело с секретарем, то вам нужно начать с создания таких взаимоотношений с ним, чтобы у него постепенно сформировалось доверие к подходу Квадрата II, требующему вашего обоюдного участия и более выгодного для вас обоих.

ПРОСМОТР МЕДИЦИНСКИХ ЖУРНАЛОВ

Чтение медицинских журналов – это деятельность, относящаяся к Квадрату II, которую вы можете захотеть отложить на "потом". Но от того, насколько вы в курсе последних публикаций, в значительной мере зависят ваши профессиональная компетентность и уверенность. Поэтому вы можете принять решение о включении этого вопроса в повестку дня совещания с вашими сотрудниками и предложить им ввести в традицию регулярное чтение медицинских журналов. Члены коллектива могли бы изучать разные журналы, а затем на следующих собраниях рассказывать другим о прочитанном. Помимо этого они могли бы обеспечивать своих коллег ключевыми, которые должен прочитать и понимать каждый.

ПОДГОТОВКА К СОВЕЩАНИЮ С ТОРГОВЫМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ, НАЗНАЧЕННОМУ НА СЛЕДУЮЩИЙ МЕСЯЦ

В отношении этого пункта возможный подход Квадрата II может состоять в том, чтобы поручить небольшой группе ваших подчиненных провести анализ нужд торговых представителей. Вы можете дать им задание представить вам "готовый документ",

содержащий их рекомендации, в строго определенный срок, – через неделю или десять дней, – так чтобы у вас было достаточно времени для его изучения и использования в своей подготовке. Для этого им может потребоваться провести интервьюирование всех торговых представителей, чтобы выявить их реальные заботы и потребности, или же они могут провести выборочной опрос некоторых торговых представителей, составить на его основе повестку дня предстоящего совещания и заблаговременно разослать ее всем участникам, чтобы они успели подготовиться к совещанию и могли активно в нем участвовать.

Вместо того, чтобы самому готовить это собрание, вы можете поручить это небольшой группе людей, представляющих различные точки зрения и владеющих разными аспектами проблем торговли. Дайте им возможность творческого и конструктивного взаимодействия и попросите представить вам итоговые рекомендации. Если это им в новинку, вы можете потратить часть времени, чтобы проинструктировать, воодушевить их, показать, для чего вы используете именно такой подход и чем он выгоден для них. Делая это, вы начинаете обучать своих подчиненных мыслить на перспективу, быть ответственными за подготовку "готового документа" или достижение других коллективных результатов, творчески взаимодействовать друг с другом на взаимозависимой основе и качественно выполнять работу к намеченному сроку.

ПРЕПАРАТ "Х" И КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

Теперь обратимся к пункту, связанному с препаратом "Х", который не прошел контроль на качество. Подход Квадрата II в данном случае может заключаться в изучение этой проблемы с целью понять, имеет ли она хронический, устойчивый характер. Если это так, можно поручить сотрудникам провести ее тщательный анализ и предоставить вам соответствующие рекомендации или же просто принять меры на основе того, что они выяснили, и доложить вам о результатах.

Конечный результат этого рабочего дня, проведенного в Квадрате II, состоит в том, что вы большую часть своего времени занимались делегированием полномочий, обучением, подготовкой к выступлению на правлении, сделали один телефонный звонок и успешно провели деловой обед. Применяя такой подход, связанный с долгосрочными вкладами в РС, вы уже через несколько недель или месяцев не будете сталкиваться с необходимостью составлять график решения горящих проблем из Квадрата I.

Проводя этот анализ, вы, возможно, думали, что предложенный подход кажется идеалистичным. Вы, можете усомниться в том, что приверженцы подхода Квадрата II, никогда не оказываются в Квадрате I.

Да, я согласен, это идеалистично. Но эта книга не о навыках высоконеэффективного человека; она о навыках *высокоэффективного человека*. А быть высокоэффективным – это идеал, к которому надо стремиться.

Конечно же, вам придется уделять время и делам Квадрата I. Даже составленные наилучшим образом планы Квадрата II порой не реализуются. Но Квадрат I можно значительно сократить до более управляемых размеров, чтобы не находиться постоянно в стрессовой, кризисной обстановке, которая негативно сказывается как на вашем здравом смысле, так и на вашем здоровье.

Безусловно, все это требует от вас терпения и настойчивости, и, не исключено, что вы не сможете прямо сейчас применить подход Квадрата II ко всем или хотя бы большинству названных пунктов. Но если вы сумеете сделать первые шаги в отношении хотя бы некоторых из этих дел и тем самым помочь другим и самому себе развивать мышление, ориентированное на Квадрат II, тогда со временем вы получите значительное повышение эффективности.

И опять-таки я допускаю, что в условиях семьи или небольшого предприятия подобное

делегирование полномочий окажется невозможным. Однако это не перечеркивает значения мышления и инициативы Квадрата II, которые способны дать такие интересные творческие подходы к решению проблем внутри вашего Круга Влияния, которые способны сократить кризисы Квадрата I.

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

В ваших руках уникальная книга, изданная в 73 странах мира на 29 языках в количестве более 10 миллионов экземпляров. Газета "Нью-Йорк Тайме" назвала ее "международным бестселлером №1", а президент США Билл Клинтон – настольной книгой каждого человека, стремящегося к успеху. Чем же Семь Навыков Стивена Кови сумели завоевать сердца западной и восточной публики, избалованной огромным разнообразием литературы, посвященной вопросам психологии, эффективности и управления?

Все, о чем говорит Кови, рождено и проверено практикой. О полезности и эффективности его теории свидетельствует интерес, проявляемый к ней деловыми людьми. Ежегодно по программам, которые ведут сотрудники Кови, обучается около полумиллиона человек во всем мире. Клиентами возглавляемой им консультационной фирмы, является половина из 500 ведущих фирм, определяемых журналом "Форчун", и тысячи средних и малых компаний в разных странах.

Семь Навыков, о которых рассказывает книга, объединены в систему. Благодаря этому семь инструментов, чрезвычайно мощных даже по отдельности, приобретают дополнительную силу и становятся более удобными в пользовании.

Читая "Семь Навыков" Кови, вы овладеваете философией эффективности. Книжные прилавки сегодня изобилуют изданиями, которые учат приемам влияния на людей, правилам разговора по телефону, методам ведения переговоров, технике продаж и так далее. Но для истинного успеха этого мало. Не хватает цемента, который закреплял бы все эти умения, не хватает плодородной почвы, в которую эти методы могли бы пустить корни, чтобы стать нашим продолжением, а не чем-то чужеродным и искусственным. Философия Семи Навыков – это и есть так необходимые нам цемент и плодородная почва.

Рекомендации Стивена Кови универсальны, поскольку основаны на том, что он называет "естественными законами", – на принципах и правилах, действующих везде и всегда. Семь Навыков могут одинаково успешно использоваться в любой сфере жизни и бизнеса, в любой стране и в условиях любой национальной культуры.

В 1992 году мы – двое редакторов (русской версии) этой книги – прошли специальное обучение и получили право преподавать Семь Навыков в России. С того времени нам удалось познакомить с учением Стивена Кови сотни человек. Многие из них свое отношение к тому, что узнали, выражали словами: "Вы изменили мою жизнь", "Теперь я понимаю, что должен делать", "Я сожалею, что не знал этого раньше".

Сегодня, когда "Семь Навыков Высокоэффективных Людей" опубликованы на русском языке, овладение ими зависит только от вас.

Желаем успеха и эффективности!

Научные редакторы Максим Ильин, Елена Кишинец

ОБ АВТОРЕ

Стивен Р. Кови является председателем правления компании "Кови Лидершип Сентер", а также некоммерческого Института по проблемам руководства, основанного на принципах. Возглавляемая им фирма обучает управлению организации и индивидуальных клиентов в различных странах мира. Выпускник Гарвардского университета по специальности основы управления и бизнеса, Кови имеет степень доктора университета Бригэма Янга, где работает адъюнкт-профессором в Школе управления Мэрриота. Он известен во всем мире как автор и пропагандист работ по проблемам руководства, семьи, межличностных отношений, личной эффективности и развития личности. Женат на Сандре Меррил Кови; отец девятерых детей.

В своей деятельности организация, которую возглавляет Стивен Р. Кови, опирается на многие из тех идей, которые описаны в этой книге. Вот как видит организация свое предназначение:

Наша миссия заключается в том, чтобы помочь людям и организациям значительно увеличить их способность к достижению достойных целей посредством понимания и осуществления идеи руководства, основанного на принципах.

Большая часть этой помощи осуществляется через программы обучения, проводимые компанией в "Центре Руководства", расположенном в Скалистых Горах штата Юта. Кроме того, сотрудники компании выезжают в организации, как внутри страны, так и за рубежом, и обеспечивают проведение этих программ. Дополнительно к "Семи Навыкам" компания проводит обучение по программам, посвященным многим другим вопросам.

Компания обеспечивает широкий спектр продукции и услуг, связанных с философией "Семи Навыков", и способствующих индивидуальному развитию, развитию семейных отношении, повышению эффективности коммерческих, некоммерческих и образовательных организаций:

- *"Семь Навыков", органайзер руководителя. "Семь Навыков", карманный органайзер.*
- *"Семь Навыков", учебная аудиосистема (комплект из 8 кассет).*
- *"Семь Навыков", аудиокассеты (комплект из 4 штук).*
- *Оценка эффективности по "Семи Навыкам" (анонимная обратная связь по результатам оценки Вашей личной эффективности).*
- *"Семь навыков", видеокурс для руководителя.*
- *"Семь навыков", тренинг для ведущих.*
- *"Связи: Управление временем по Квадрату II."*
- *Бюллетень "Эффективное Руководство".*
- *"Недельный продвинутый курс по руководству" (выездной семинар для руководителей).*
- *"Семь навыков", семинары. Программы и выступления по заказу.*

Covey Leadership Center
Jamestown Square
Provo, Utah 84604
1-800-255-0777