

# 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности

**Автор:**

[Стивен Кови](#)

Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности

Стивен Р. Кови

Эта книга – мировой супербестселлер, работа № 1 по теме личностного роста. Она оказала большое влияние на жизни миллионов людей во всем мире, включая Билла Клинтона, Ларри Кинга и Стивена Форбса. Половина крупнейших мировых корпораций, входящих в рейтинг Fortune 500, посчитали своим долгом ознакомить своих сотрудников с философией эффективности, изложенной в «Семи навыках».

О чем эта книга? Во-первых, эта книга излагает системный подход к определению жизненных целей, приоритетов человека. Эти цели у всех разные, но книга помогает понять себя и четко сформулировать жизненные цели. Во-вторых, книга показывает, как достигать этих целей. И в-третьих, книга показывает, как каждый человек может стать лучше. Причем речь идет не об изменении имиджа, а о настоящих изменениях, самосовершенствовании по сути. Книга не дает простых решений и не обещает мгновенных чудес. Любые позитивные изменения требуют времени, работы и упорства. Но для людей, стремящихся максимально реализовать потенциал, заложенный в них природой, эта книга – дорожная карта.

Стивен Р. Кови

Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности

© FranklinCovey Company, 2004.

© ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006.

© Электронное издание. ООО «Альпина», 2011

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

## Предисловие к русскому изданию

В ваших руках уникальная книга, изданная в 73 странах мира на 38 языках тиражом более 15 миллионов экземпляров. Газета New York Times назвала ее «международным бестселлером №1», а бывший президент США Билл Клинтон – настольной книгой каждого человека, стремящегося к успеху. Чем же «Семь навыков» Стивена Кови сумели завоевать сердца западных и восточных читателей, избалованных 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 программе «Семь навыков высокоэффективных людей», проводимой сотрудниками и партнерами компании FranklinCovey, во всем мире обучается около полумиллиона человек. Половина участников рейтинга Fortune 500 и тысячи средних и малых компаний из разных стран мира считают необходимым ознакомить своих сотрудников с философией эффективности от Кови.

Семь навыков, о которых рассказывается в книге, объединены в систему. Благодаря этому семь инструментов, чрезвычайно мощных даже по

отдельности, приобретают дополнительную силу и становятся более удобными в использовании.

Читая «Семь навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови, вы овладеваете философией эффективности. Книжные прилавки сегодня изобилуют изданиями, которые учат приемам влияния на людей, правилам разговора по телефону, методам ведения переговоров, техникам продаж и т.д. Но для истинного успеха этого мало. Не хватает цемента, который бы закреплял 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 тех пор нам и компании МТИ (Management Training International) удалось познакомить с учением Стивена Кови тысячи 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 с «Семью навыками высокоэффективных людей» можно ознакомиться на русском языке, овладение ими зависит только от вас.

Желаем успеха и эффективности!

Максим Ильин,

Елена Кириллова

## Благодарности

Взаимозависимость – ценность более высокая, чем независимость.

Эта книга является синергетическим результатом интеллектуальных усилий многих людей. Работа над ней началась в середине 1970-х годов, когда я, готовя докторскую диссертацию, изучал литературу, посвященную успеху, которая была опубликована в США за последние двести 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 Covey Leadership Center. Я благодарен тысячам зрелых и молодых людей, родителям и учителям, руководителям организаций и другим своим клиентам, которые, ознакомившись с материалами этой книги, поделились со мной своими соображениями и вдохновили на дальнейшую работу.

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 не столько сами навыки по отдельности, сколько их взаимосвязь и последовательность в единой системе.

Я глубоко признателен:

– Сандре и каждому из наших детей и их семьям за то, что они живут цельной жизнью и с пониманием 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;

– моему отцу;

- моей матери за ее преданность, заботу и любовь более чем к восьмидесяти семи ее ныне живущим потомкам;
  
- моим дорогим друзьям и коллегам по работе, в особенности Биллу Мэрру, Рону Макмиллану и Лексу Уаттерсону – за «обратную связь», поддержку, рекомендации и помощь в публикации книги;
  
- Брэду Андерсону, который более года самоотверженно трудился над созданием программы обучения семи навыкам с 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 достоянием как можно большего числа своих сотрудников, укрепляя нашу уверенность в том, что заложенная в них идея 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 Блэйн Ли, Ройсу Крюгеру, Роджеру Меррилу, 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 Simon and Schuster за его компетентность и руководство проектом, за его 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 Executive Excellence Кену Шелтону за его редакцию первой рукописи год назад, за его помощь в проверке и усовершенствовании материала и за его честность и стремление к высокому качеству;

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

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

## Предисловие

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

Эти радикальные перемены в обществе и мощные сдвиги на глобальном рынке, опирающемся на цифровые технологии, заставляют многих людей задавать мне один очень важный вопрос: «Сохраняют ли семь навыков высокоэффективных людей свою актуальность сегодня?», за которым следует другой: «Останутся ли они актуальными через десять, двадцать, пятьдесят и сто лет?» На эти вопросы я всегда отвечаю так: чем значительнее перемены и сложнее задачи, тем более актуальными становятся семь навыков. Причина этого проста: наши проблемы и боль от разочарований являются универсальными и не теряют своей остроты, а решения проблем всегда будут основаны на всеобщих, вечных, самоочевидных принципах, присущих любому устойчивому, процветающему обществу на всех этапах истории человечества. Эти принципы придуманы не мною, я не изобретал их, а всего лишь сформулировал и организовал в последовательную систему.

Один из самых важных уроков, которые я получил в своей жизни, звучит так: если вы хотите достичь высочайших целей и добиться выполнения самых сложных задач, сформулируйте принцип, или естественный закон, определяющий результаты, к которым вы стремитесь, и следуйте ему. То, как мы применяем тот или иной принцип, в значительной степени определяется нашими уникальными преимуществами, талантами и творческими способностями, однако в конечном итоге успех любого начинания всегда приходит благодаря тому, что человек руководствуется принципами, с которыми этот успех связан.

Многие мыслят иначе, по крайней мере на сознательном уровне. Но чем дальше, тем больше вы будете убеждаться в том, что принципиальные решения коренным образом отличаются от образа действий и мышления, принятых в нашей массовой культуре. Позвольте проиллюстрировать данное отличие несколькими наиболее распространенными проблемами, с которыми приходится сталкиваться каждому из нас.

Страх и незащищенность. Очень многие люди сегодня испытывают чувство страха. Они опасаются за свое будущее. Они чувствуют уязвимость на своем рабочем месте. Они боятся потерять работу и способность обеспечивать свою семью. Эта уязвимость часто приводит к тому, что люди покорно соглашаются на жизнь без риска и на зависимость от других как на работе, так и дома.

Распространенный ответ нашей культуры на эту проблему – обретение все большей и большей независимости. «Я сосредоточиваю свои усилия "на себе и на своем". Я буду выполнять свою работу, делать ее хорошо, а после работы заниматься тем, что по-настоящему доставляет мне удовольствие».

Независимость – это, конечно, важная, даже жизненно важная ценность. Но проблема в том, что мы живем во взаимозависимой реальности и наши наиболее значимые достижения помимо способностей, которыми мы уже обладаем, требуют от нас еще и взаимозависимых умений.

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

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

Обвинения и виктимизация. Сталкиваясь с той или иной проблемой, мы часто стараемся найти объект для обвинений. Люди привыкли брать на себя роль жертвы. «Если бы мой начальник не был таким идиотом и не контролировал каждый мой шаг... Если бы я не родился таким бедным... Если бы я жил в другом месте... Если бы я не унаследовал такой характер от своего отца... Если бы мои дети не были такими непослушными... Если бы другой отдел не путал заказы... Если бы наша отрасль не находилась в таком плачевном состоянии... Если бы наши сотрудники не были такими ленивыми и безынициативными... Если бы моя жена проявляла побольше понимания... Если бы... Если бы...» Мы привыкли обвинять в своих проблемах всех и вся, и это приносит нам временное облегчение, но такая позиция одновременно приковывает нас к этим самым проблемам. Покажите мне человека, который обладает достаточным смирением, чтобы принять на себя ответственность за то, что происходит в его жизни, и достаточной смелостью, чтобы проявить инициативу, необходимую для творческого преодоления своих проблем, и я смогу показать вам, какова в действительности сила выбора.

Чувство безысходности. Обвинения порождают цинизм и безысходность. Если мы начинаем верить в то, что являемся жертвами обстоятельств, и сдаемся,

принимая концепцию детерминизма, мы теряем надежду и упорство, мы смиряемся с судьбой и перестаем развиваться. «Я пешка, марионетка, винтик механизма и ничего не могу с этим поделать. Просто скажите мне, что я должен делать». Подобная позиция характерна для многих способных и даже талантливых людей, а ее результатом становятся глубокое разочарование и депрессия. Реакция массовой культуры, направленная на выживание, довольно цинична: «Нужно уменьшить свои ожидания до такого уровня, чтобы никто и ничто вас не разочаровывало». Однако истории известен и противоположный подход, основанный на принципе роста и развития и позволяющий человеку осознать, что он сам является творцом своей жизни.

Недостаток жизненного равновесия. Жизнь в нашем «обществе мобильной связи» становится все более сложной, напряженной, полной стрессов. Несмотря на все наши старания организовать свое время, добиться большего, стать более эффективными с помощью чудес современной техники, мы почему-то все чаще оказываемся «в гуще мелких дел», подчиняя работе свое здоровье, семью, целостность своей личности и многие другие вещи, которые имеют для нас первостепенное значение. Однако проблема заключается не в работе, являющейся двигателем нашей жизни, и не в жизненных трудностях или переменах. Она связана с тем, что наша современная культура диктует: «Приходите раньше, уходите позже, действуйте эффективнее, идите на жертвы ради настоящего». Но ведь, поступая подобным образом, мы не сможем добиться равновесия и душевного спокойствия; их способен обрести лишь тот, кто имеет ясное представление о своих приоритетах и живет, сосредоточив на них свои усилия и сохраняя по отношению к ним целостность своей личности.

«А что получу я?» Наша культура учит нас, что если мы хотим что-то получить в жизни, то должны «стремиться быть первыми». Она утверждает: «Жизнь – это игра, гонка, соревнование, в которых нужно победить». Школьные товарищи, коллеги по работе, даже члены семьи рассматриваются как конкуренты – чем больше выиграют они, тем меньше достанется вам. Конечно, мы стараемся казаться благородными и радоваться чужим достижениям, но в глубине души завидуем тем, кто сумел добиться более заметных успехов. Независимая воля тех, чьи души наполнены решимостью, стала источником прогресса нашей цивилизации. Однако в эпоху интеллектуального труда получить величайшие возможности и добиться успеха сможет лишь тот, кто овладеет искусством говорить «мы». Истинного величия можно достичь, только обладая менталитетом достаточности, когда человек действует бескорыстно, проявляя взаимоуважение для достижения взаимной выгоды.

Неудовлетворенная потребность в понимании. Стремление быть понятым – одна из основных потребностей человеческой души. Каждый из нас хочет, чтобы его голос был услышан, чтобы с его мнением считались, уважали его и ценили, – то есть хочет иметь влияние. Большинство уверено, что ключом к влиянию является умение четко донести до других свою точку зрения, способность убеждать. Поэтому в процессе общения мы часто, вместо того чтобы по-настоящему слушать другого человека, стремясь его понять, заняты обдумыванием собственного ответа. Настоящее же влияние возможно только тогда, когда ваш собеседник ощущает свое влияние на вас – чувствует, что вы его поняли, потому что слушали внимательно и с интересом, чувствует вашу открытость. Однако очень многие люди не обладают достаточным терпением, чтобы слушать внимательно. Они не способны на время отложить свои дела, чтобы сосредоточиться на понимании другого, и только потом уже излагать свои собственные идеи. Наша культура остро нуждается в понимании и влиянии, даже требует этого. Однако в основе влияния лежит взаимопонимание, которое начинается тогда, когда хотя бы один человек проявляет желание по-настоящему внимательно слушать.

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

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

Тело

Подход массовой культуры: поддержание определенного образа жизни; решение возникающих проблем с помощью медицины.

Принцип: предотвращение заболеваний приведением своего образа жизни в соответствие с установившимися универсальными принципами функционирования здорового организма.

## Интеллект

Массовая культура: просмотр телепередач; установка «развлекайте меня».

Принцип: постоянное вдумчивое чтение; непрерывное самообразование.

## Сердце

Массовая культура: использование взаимоотношений с другими людьми для удовлетворения своих личных, эгоистичных интересов.

Принцип: получение максимального удовлетворения и радости от внимательного, уважительного слушания и служения другим.

## Дух

Массовая культура: подчинение все шире распространяющемуся атеизму и цинизму.

Принцип: признание источником нашей потребности в обретении смысла жизни и стремления к идеалу принципов – естественных законов, которые, по моему личному убеждению, происходят от Бога.

Всем нам необходимо постоянно помнить как об этих универсальных проблемах, так и о своих особых целях и потребностях. Тогда мы постепенно обретем

способность находить эффективные решения и ориентиры, а разница между тем, что предлагает нам массовая культура, и подходом, основанным на верных принципах, будет становиться для нас все более и более очевидной.

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

Даже великий психолог Абрахам Маслоу в конце своей жизни поставил счастье, чувство удовлетворения и то, что он смог дать своим потомкам, выше собственной самоактуализации (потребности, занимающей первое место в его знаменитой «иерархии потребностей»). Он назвал это самопреодолением.

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

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

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

По своему опыту могу сказать, что жить, следуя семи навыкам, – значит находиться в непрерывной борьбе, главным образом потому, что чем больших

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

Стивен Р. Кови

[stephen.covey@franklincovey.com](mailto:stephen.covey@franklincovey.com)

[www.stephencovey.com](http://www.stephencovey.com)

Прово, штат Юта 24 июля 2004 г.

Часть первая

Парадигмы и принципы

Изнутри наружу

Все, что есть в этом мире выдающегося, проистекает из правильного образа жизни.

Дэвид Старр Джордан

Более чем за двадцать пять лет работы с представителями бизнеса и научного мира, а также с теми, кто интересуется проблемами семьи и брака, я встретил большое количество людей, которые, казалось бы, достигли огромных успехов в жизни, но в то же время постоянно испытывали потребность в обретении внутреннего равновесия, в повышении личной эффективности и развитии

отношений с другими людьми.

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

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

Я села на новую диету – вот уже в пятый раз за этот год. Я знаю, что слишком полная, и очень хочу изменить свою внешность. Я читаю все новые публикации о проблеме веса. 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 множество курсов обучения эффективному руководству персоналом. Я хочу, чтобы мои подчиненные работали с высокой отдачей, и изо всех сил стараюсь вести себя по отношению к ним дружелюбно и правильно с ними обращаться. Однако с их стороны я не чувствую никакой лояльности. Мне кажется, если я заболею и останусь дома на день, они попросту будут бить баклуши. Почему мне не удастся научить их быть самостоятельными и ответственными? Или, может, стоит подыскать других сотрудников, которые обладают этими качествами?

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

Мне нужно сделать так много, а времени всегда в обрез. Я вечно спешу и ощущаю прессинг 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 очень занятой человек. Но порой я спрашиваю себя, так ли уж в конечном счете важно все то, чем я занимаюсь. Говоря откровенно, мне бы хотелось думать, что мое существование не бессмысленно, что и я внес какую-то лепту в эту жизнь.

Когда я вижу, что мои друзья или близкие достигли 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 почти всегда смогу повести беседу в нужном мне направлении. Зачастую мне даже удается заставить других прийти к решению, которое выгодно мне. Продумывая каждую ситуацию, я убеждаюсь, что предлагаемые мною идеи являются наиболее предпочтительными. Но все же полного удовлетворения у меня нет. Мне всегда хочется знать, что на самом деле думают обо мне и моих взглядах другие.

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

Все эти проблемы глубоки и болезненны, с наскока их не решить. Пару лет назад и мы с моей женой Сандрой столкнулись с подобной проблемой. У одного из наших сыновей никак не ладилась учеба. Он был хроническим отстающим, не понимал даже условий задачи, не говоря уже о решении. В социальном плане он был незрелым, 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. Он постоянно вызывал насмешки окружающих.

Мы с Сандрой очень хотели помочь мальчику. Мы чувствовали, что достижение успеха, важное в любой сфере жизни, приобретает особое значение при выполнении нами нашей родительской роли. Поэтому мы стали работать над своими установками и поведением в отношении нашего сына, 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! Держи битку чуть-чуть повыше и смотри на мяч. Не замахивайся, пока он не подлетит поближе.

И если у сына получалось хоть немного лучше, мы изо всех сил подбадривали его:

– Вот молодец, сынок, так и продолжай!

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

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

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

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

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

Проводя 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 глубоки корни нашего восприятия. 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 о тех концепциях, которым я обучал сотрудников IBM, мы с Сандрой 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 в глубине души воспринимали нашего сына как ребенка, отстающего в развитии. Поэтому, сколько бы мы ни трудились над своими установками и поведением, что бы ни делали и 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 надо с себя. И для того, чтобы измениться, мы прежде всего должны поменять свое восприятие.

Этика личности и этика характера

Помимо исследования восприятия я занялся изучением литературы, посвященной успеху, которая была издана в США начиная с 1776 года. Я читал и просматривал сотни книг, статей и очерков в таких областях, как самосовершенствование, популярная психология и помощь самому себе. Так у меня в руках появилась выжимка, субстанция того, что свободные и

демократически настроенные авторы считали ключом к успеху в жизни.

Исследуя двухсотлетнюю историю сочинений, посвященных достижению успеха, я обнаружил одну поразительную вещь. Анализ проблем, с которыми столкнулись мы в нашей семье, и аналогичных проблем в жизни и отношениях множества людей, с которыми я работал на протяжении многих лет, позволил мне понять, что в последние пятьдесят лет литература, посвященная достижению успеха, носила поверхностный характер. В ней описывались техники создания имиджа, специальные приемы быстрого действия – своеобразный «социальный аспирин» или «пластырь», которые предлагались для решения острейших проблем. Благодаря этим средствам некоторые проблемы могли на какое-то время потерять свою остроту, однако глубинные, хронические очаги болезни оставались незатронутыми, воспалялись и давали о себе знать вновь и вновь.

Полной противоположностью сказанному была литература первых ста пятидесяти лет. Почти вся она была посвящена теме, которую мы назовем «Этика характера как основа успеха». Здесь речь шла о таких личных качествах, как целостность личности, скромность, верность, умеренность, мужество, справедливость, терпеливость, трудолюбие, простота, а также приверженность «золотому правилу». Образцом такой литературы является автобиография Бенджамина Франклина. В основном это были истории о том, как человек работал над собой с целью развития у себя определенных принципов и навыков.

Этика характера учит тому, что существуют основополагающие принципы эффективной жизни и что подлинного успеха и подлинного счастья можно добиться, лишь научившись следовать этим принципам.

Однако вскоре после окончания Второй мировой войны ключевое представление об успехе переместилось с этики характера на 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 «Человек может достичь всего, что понял и во что поверил».

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

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

Я начал понимать, что именно этику личности мы с Сандрой подсознательно сделали основой тактики, которую пытались использовать в отношении нашего сына. Задумавшись более глубоко над различием между этикой личности и этикой характера, я понял, что хорошее поведение наших детей было для нас с Сандрой источником социального удовлетворения. Младший сын в этом смысле никакого удовлетворения нам не приносил. Наше представление о самих себе как о добрых, заботливых родителях оказалось более весомым, чем наше представление о собственном сыне, и, возможно, оказывало на него влияние. Мы гораздо больше заботились о нашем видении этой проблемы и способах ее преодоления, нежели беспокоились о судьбе своего ребенка.

Поговорив об этом, мы с Сандрой пришли к прискорбному выводу о сильном влиянии на наши поступки нашего собственного характера и наших мотивов, а также нашего представления о своем ребенке. Мы поняли, что социальные мотивы, двигавшие нами, совершенно не гармонировали с нашими глубокими внутренними ценностями и могли привести нас к «условной» любви к сыну и к утрате им чувства собственного достоинства. Поэтому мы решили сконцентрировать свои усилия на самих себе – не на нашем поведении, а на наших скрытых мотивах и нашем восприятии собственного сына. Вместо того чтобы стараться изменить его, мы попытались взглянуть на него со стороны – отделить себя от него, ощутить его личность, индивидуальность и достоинство.

В результате глубоких раздумий, черпая силы в вере и молитвах, мы пришли к тому, что увидели в сыне самостоятельную, неповторимую личность. Мы увидели в нем бесконечные возможности, которые следовало реализовывать в соответствии с его собственным жизненным ритмом. Мы решили перестать

волноваться, дать возможность его индивидуальности проявиться без нашего вмешательства. Свою естественную роль мы увидели в том, чтобы способствовать развитию индивидуальности сына, радоваться за него и ценить его. В придачу, мы поработали над своими мотивами и начали создавать «внутренние источники безопасности», позволяющие 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 мы стали испытывать новые чувства. Мы обнаружили, что теперь радуемся за сына, а не сравниваем его с другими, не оцениваем его. Мы уже не пытались воспитывать его по своему подобию или соотносить его успехи с социальными ожиданиями. Мы оставили попытки мягко, но целенаправленно лепить из него приемлемую социальную модель. Потому что теперь видели в нем полноценного в своей основе, вполне жизнеспособного человека. Мы прекратили защищать его от насмешек окружающих.

Приученный к опеке, сын поначалу испытывал немалые трудности и говорил нам об этом. 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 добиваться выдающихся по социальным стандартам успехов – в учебе, общении, спорте, – продвигаться вперед быстрыми темпами, значительно быстрее, чем требовал так называемый естественный процесс развития. Шли годы, сына выбирали на руководящие должности в различные студенческие организации, он стал чемпионом штата по легкой атлетике, приносил домой только отличные отметки. Он вырос обаятельным, открытым парнем, доброжелательно относящимся ко всем окружающим.

Мы с Сандрой считаем, что впечатляющие достижения нашего сына в большей степени 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 поразительный урок, весьма полезный как для воспитания других наших детей, так и применительно к иным жизненным ситуациям. Он привел нас к основанному на личном опыте

осознанию принципиального различия между этикой личности и этикой характера. 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 природы восприятия и чтение литературы об успехе – все это в совокупности привело меня к открытию – вот оно! – и все вдруг встало на свои места. Внезапно прозрев, я ощутил силу влияния этики личности и ясно увидел еле уловимые, зачастую до конца не осознаваемые 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 той философией «быстрого действия», которая использовалась в повседневной жизни. Я стал лучше понимать, почему на протяжении моей многолетней работы с людьми из самых различных сфер общества часто оказывалось, что все, чему я учил других и в эффективность чего верил сам, противоречит этой популярной теории.

Я вовсе не хочу сказать, что такие элементы этики личности, как развитие личности, обучение навыкам общения, оказанию влияния и позитивному мышлению, не приносят пользы и не являются порой абсолютно необходимыми для достижения успеха. Они действительно полезны. Однако это вторичные, а не первичные факторы. Так, используя способность человечества строить на фундаменте, заложенном предыдущими поколениями, мы оказываемся настолько поглощенными собственно строительством, что забываем про основание, на котором оно происходит. К тому же, долгое время собирая урожай на поле, которое сами не засеивали, мы можем вообще забыть о необходимости сеять.

Если я пытаюсь использовать стратегию и тактику влияния на людей, чтобы заставить других делать то, что я хочу (лучше и с большим желанием работать, хорошо относиться ко мне и друг к другу), а мой собственный характер при этом далеко не безупречен, отличается скрытностью и неискренностью, то я не смогу добиться долгосрочного успеха. Мое двуличие породит недоверие, и, что бы я ни делал, все будет воспринято как манипуляция, не поможет даже так называемый метод добрых человеческих отношений. А если веры нет или ее

недостаточно, то, независимо от моего красноречия и добрых намерений, нет основы для прочного успеха. Только собственные великодушные и доброта человека делают применяемые им методы эффективными.

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

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

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

Многим людям, преуспевшим в овладении вторичными факторами успеха, недостает главного – положительных качеств характера. Но рано или поздно это станет очевидным. Это обязательно проявится в долгосрочных отношениях – с сослуживцем или супругом, приятелем или ребенком-подростком, переживающим кризис личности. Самое красноречивое в человеке – его

характер. Как сказал однажды Эмерсон: «Вы так громко кричите мне в уши, что я не слышу, что вы говорите».

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

В конечном счете то, что мы собой представляем, 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.

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

## Сила парадигмы

Семь навыков высокоэффективных людей включают в себя многие из фундаментальных принципов человеческой эффективности. Эти навыки основополагающие; они обладают первичной значимостью. Они представляют собой систему принципов, на которых основаны счастье и успех.

Однако, прежде чем усвоить эти семь навыков, необходимо понять, каковы наши собственные «парадигмы» и как осуществляется «сдвиг парадигмы». И этика характера, и этика личности являются примерами социальных парадигм. 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 характеристик 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, допустим, у вас не та карта. Произошла опечатка, и 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, это вас и не огорчит, поскольку ваша установка будет настолько позитивна, что, где бы вы ни оказались, вам везде будет хорошо.

Суть в том, что в любом случае вы заблудитесь. 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 если бы у вас в руках действительно была карта Чикаго, тогда ваша настойчивость имела бы значение, и если бы на своем пути вы столкнулись с досадными препятствиями, тогда ваша установка могла бы здорово вам помочь. Но первым и наиважнейшим требованием является точность карты.

Каждый из нас держит в голове 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 в жизни, мы объясняем на основе этих мысленных карт. Мы редко интересуемся их точностью; обычно мы даже не подозреваем об их существовании. Мы просто предполагаем, что видим вещи такими, каковы они есть на самом деле или какими они должны быть.

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

Прежде чем двигаться дальше, я хочу предложить вам выполнить одно психологическое упражнение. В течение нескольких секунд посмотрите на картинку А. Затем посмотрите на картинку В и подробно опишите, что вы видите.

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

Вероятнее всего, вы опишете женщину на второй картинке как особу лет двадцати пяти – весьма привлекательную, элегантно одетую, обладательницу маленького носика и сдержанных манер. Если бы вы не были женаты, то приударили бы за ней. А если бы работали в модном магазине, то взяли бы ее манекенщицей.

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

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

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

Поскольку мы не можем сделать этого, я предлагаю вам рассмотреть картинку С, а 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, на половине из которых было изображение молодой женщины, а на другой половине – пожилой женщины с картинки В. Он раздал карточки с изображением молодой женщины студентам, сидевшим в одной части аудитории, а карточки с изображением пожилой женщины – тем, кто сидел в другой ее части. Он предложил внимательно рассмотреть карточки, сконцентрировавшись на изображении в течение десяти секунд, а затем вернуть их. После этого он показал на экране картинку, помещенную на следующей странице и совмещающую оба изображения, и попросил студентов описать, что они видят. Почти все, кто вначале видел карточки с изображением молодой женщины, на экране увидели именно молодую женщину. И почти все из увидевших вначале карточку с изображением пожилой женщины, ее же теперь увидели и на экране.

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

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

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

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

- Прелесть? Да это старая карга!

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

- Это кольцо молодой женщины!

На что другой возразил:

- Какое кольцо, это рот старухи!

Постепенно успокоившись, они стали обсуждать отдельные различия. Наконец сначала один студент, потом другой увидели, что на экране одновременно существуют два образа. Благодаря спокойному, терпеливому, детальному обсуждению все, кто находился 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 тот образ, на который настроился в течение первых десяти секунд знакомства с картинкой.

Я часто использую этот эксперимент в своей работе как с индивидуальными клиентами, так и с организациями, поскольку он позволяет сделать открытия, важные для нашей личной эффективности и эффективности нашего взаимодействия с другими людьми. Прежде всего он демонстрирует, насколько мощно заданность воздействует на наше восприятие, наши парадигмы. Если десятисекундное изучение картинки способно оказать такое влияние на то,

каким мы видим предмет, то что говорить о силе влияния нашего жизненного опыта! Все в нашей жизни, что способно оказывать на нас влияние, – семья, школа, церковь, сослуживцы, друзья, приятели и такие современные социальные парадигмы, как этика личности, – все это оказывает на нас не осознаваемое 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, будет трудно думать о том, чтобы помочь ей перейти через дорогу. И ваше отношение к этой женщине, и ваше поведение должны непременно согласовываться с тем, как вы ее видите.

Это выявляет одно из слабых мест этики личности. Попытка изменить установки и поведение окажется бесплодной, если мы не изучим 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, т.е. что он объективен. Однако дело обстоит совсем не так. Мы видим мир не таким, каков он есть, а таким, каковы мы сами, – или же таким, каким мы настроены его видеть. Открывая рот, чтобы описать, что мы видим, мы в результате описываем самих себя, наши представления, наши парадигмы. Стоит другим разойтись с нами во мнениях, как мы немедленно приходим к выводу, что не правы именно они. Однако, как показывает наш эксперимент, каждый видит одно и то же по-своему, сквозь призму собственного уникального опыта.

Это вовсе не означает, что фактов не существует вообще. В нашем примере два человека, восприятие которых изначально было запрограммировано разными изображениями, вместе рассматривают комбинированную картинку. Теперь они

одновременно видят одни и те же факты – сочетание черных линий и белого пространства и оба признают их фактами. Однако интерпретация этих фактов каждым из них зависит от изначального опыта каждого, и все эти факты приобретают значение исключительно в силу их интерпретации.

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

### Сдвиг парадигмы и его сила

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

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

Великому древнеегипетскому астроному Птолемею [1 - Птолемея Клавдия (ок. 90 – ок. 160) – древнегреческий ученый, разработавший математическую теорию движения планет вокруг неподвижной Земли. Жил в Александрии. – Прим. ред.] земля представлялась центром Вселенной, но Коперник произвел сдвиг парадигмы и тем самым вызвал огромное сопротивление и подверг себя гонениям, провозгласив центром Вселенной Солнце. С этого момента внезапно все стало истолковываться иначе, чем прежде.

Ньютонова физика была парадигмой механики и по сей день остается основой современной инженерии. Однако она оказалась недостаточно полной,

исчерпывающей. Научный мир был революционизирован эйнштейновской парадигмой теории относительности, отличавшейся значительно большими возможностями предсказания и объяснения различных явлений.

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

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

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 истинное счастье.

Однако независимо от того, 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 мною одним воскресным утром в нью-йоркском метро. Пассажиры спокойно сидели на своих местах – кто-то читал газету, кто-то думал о чем-то своем, кто-то, 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 изменилась. Мужчина опустил на сиденье рядом со мной и прикрыл глаза, явно не обращая

внимания на то, что происходит вокруг. Дети орали, носились взад-вперед, чем-то кидались, даже хватались за газеты пассажиров. Это было возмутительно. Однако мужчина, сидевший рядом со мной, ничего не предпринимал.

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

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

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

– Ах да, вы правы! Наверное, надо что-то сделать... Мы только что из больницы, где 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 в совсем ином свете и, как следствие, стал иначе думать, иначе чувствовать, иначе себя вести. Раздражения как не бывало. Теперь уже не было нужды контролировать свое отношение к этому человеку или свое поведение: мое сердце было преисполнено глубоким сочувствием. У меня непроизвольно вырвались слова симпатии и сострадания:

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

Все изменилось в один миг.

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

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

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

Как говорил Торо [2 - Торо Генри Дэвид (1817–1862) – американский писатель, мыслитель-трансценденталист. – Прим. пер.], «на тысячу обрывающих листья с дерева зла находится лишь один, рубящий его под корень». Если мы прекратим обрывать листья, работая лишь над установками и поведением, и сразу примемся за корень – те парадигмы, откуда берут начало наши установки и поведение, – то как раз и добьемся качественных изменений в своей жизни.

## Бытие и видение

Разумеется, не всегда сдвиг парадигмы происходит в один миг. В отличие от моего мгновенного прозрения в метро, тот сдвиг парадигмы, который произошел у нас с Сандрой по отношению к нашему сыну, был медленным, постепенным и сложным процессом. Подход, который мы изначально применили к нему, был следствием многолетнего влияния этики личности. Это был результат глубоко укоренившейся в нашем сознании парадигмы успешного выполнения родительской роли и критериев успеха наших детей. И только после того как мы сумели изменить эти базисные парадигмы и увидели все в ином свете, мы смогли качественно изменить самих себя и ситуацию в целом.

Чтобы по-другому взглянуть на нашего сына, нам с Сандрой пришлось стать другими. Наша новая парадигма была создана только тогда, когда мы серьезно поработали над развитием собственных характеров.

Парадигмы неотделимы от характера. Для человека быть – значит видеть. И то, что мы видим, тесно связано с тем, что мы собой представляем. Мы не слишком

далеко продвинемся в изменении нашего видения, если одновременно не изменим самих себя, и наоборот.

Даже тот кажущийся мгновенным опыт сдвига парадигмы, происшедший со мной в вагоне метро, то изменение моего видения явились результатом заложенных во мне черт характера и ими же ограничивались. Убежден, что есть люди, которые, даже мгновенно осознав ситуацию, испытали бы лишь легкое сожаление или смутное чувство вины, однако продолжали бы сидеть в неловком молчании рядом с этим человеком, погруженным в свое горе. С другой стороны, я точно так же убежден, что есть и другие, которые, почувствовав, что что-то произошло, оказались бы гораздо более отзывчивыми и попытались бы понять этого человека и помочь ему гораздо раньше, чем я.

Парадигмы обладают силой, поскольку создают те призмы, сквозь которые мы смотрим на мир. Сила сдвига парадигмы – это сила, присущая каждому качественному изменению, независимо от того, происходит ли этот сдвиг мгновенно или является медленным и сложным процессом.

Парадигма, основанная на принципах

Этика характера основана на фундаментальной идее о том, что существуют принципы, управляющие человеческой эффективностью. Это естественные законы человеческого бытия, столь же реальные, столь же неизменные и бесспорные, как, скажем, закон всемирного тяготения в физике.

Идея существования и могущества этих принципов хорошо проиллюстрирована в рассказе Фрэнка Коха об опыте сдвига парадигмы, опубликованном в Proceedings – 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 мостике, чтобы 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 другим судном.

Тут капитан приказал сигнальному:

- Передайте на судно: «Движемся курсом на столкновение, советую вам изменить курс на двадцать градусов!»

В ответ был получен следующий сигнал:

- Желательно, чтобы вы изменили курс на двадцать градусов!

Капитан говорит:

- Передай: «Я – капитан, измените курс на двадцать градусов!»

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

К тому времени капитан распалился не на шутку.

- Сигнальте! – рявкнул он. – «Я – военный корабль! Измените курс на двадцать градусов!»

На это последовал ответ:

- Я – маяк!

Нам пришлось изменить курс».

Сдвиг парадигмы, происшедший у капитана – и у нас, когда мы прочитали этот фрагмент, – 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 так же важно, как и для капитана корабля, оказавшегося в тумане.

Принципы подобны маякам. Это естественные законы, которые невозможно нарушить. Как выразился Сесиль Б. де Милль относительно принципов, которым посвящен его фильм «Десять заповедей», «мы не можем нарушить закон. Мы можем лишь сами разбиться о закон».

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

«Объективная реальность», или территория как таковая, состоит из принципов – «маяков», которые управляют человеческим развитием и благополучием и которые представляют собой естественные законы, пронизывающие ткань каждого цивилизованного общества на всем протяжении его истории и составляющие корни любой прочной и процветающей семьи или организации. Степень точности, с которой наши умозрительные карты описывают территорию, не влияет на характер существования этой территории.

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

Принципы, о которых я веду речь, – это не какие-то эзотерические, таинственные или даже 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 крупнейших 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 не усомнится никто.

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 исходим из той очевидной истины, что все люди созданы равными и наделены их Творцом определенными неотъемлемыми правами, к числу которых относятся право на жизнь, свободу и стремление к счастью».

Следующий принцип – это служение, или идея необходимости внесения вклада в общее дело. Далее идут 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 принципом потенциальных возможностей связан принцип роста – процесс высвобождения потенциальных и развивающихся способностей, непременно требующий присутствия таких принципов, как терпение, воспитание и воодушевление.

Принципы не обязательно подтверждаются практикой. Практическая деятельность или практические действия всегда индивидуальны. То, что срабатывает в одном случае, совсем не обязательно сработает в другом, что с готовностью подтвердят родители, пытавшиеся воспитывать второго ребенка

так же, как первого. В то время как наши поступки в разных ситуациях могут быть разными, принципы являют собой глубинные, основополагающие истины, имеющие универсальное применение. Их можно применять к отдельным людям, к семье, к разнообразным частным или общественным организациям. Если эти истины преобразуются в навыки, они дадут людям возможность применять широкий спектр правил 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. Если мы ценим настоящие принципы, мы приходим к истине – к пониманию явлений такими, каковы они есть.

Принципы – это те направляющие человеческого поведения, которые, бесспорно, обладают устойчивой и постоянной ценностью. Они фундаментальны. Они практически неоспоримы, потому что очевидны. Самый легкий способ понять очевидность принципов – это просто-напросто представить себе 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 в глубине души 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 изменения

Привлекательность этики личности, соблазнительность ее для многих заключается в кажущихся легкости и быстроте достижения с ее помощью высокого уровня жизни, личной эффективности и разносторонних, глубоких взаимоотношений с другими людьми, минуя естественный процесс труда и развития.

Это символ, лишенный содержания, инструкция «Как быстро стать богатым», обещающая получение миллионов без приложения каких-либо усилий. Может даже показаться, что она вполне эффективна, однако человек-то остается прежним.

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 [З - Фромм Эрих (1900-1980) – американский психолог и социолог. – Прим. пер.], сумевшего разглядеть причины и следствия применения этики личности:

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

В жизни каждого человека присутствуют последовательные стадии роста и развития. Ребенок учится переворачиваться на животик, садиться, ползать, затем ходить и бегать. Каждый шаг важен и требует времени, и ни один не может быть пропущен.

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

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

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 мои успехи в любой сфере деятельности соответствуют отметке «два» по десятибалльной шкале и я хочу передвинуться на отметку «пять», то сначала мне нужно сделать шаг к отметке «три». «Путешествие в тысячу миль начинается с первого шага», и в каждый момент можно сделать только один шаг.

Если вы не дадите понять учителю, на каком уровне находитесь, – задавая вопросы или признаваясь в своем незнании, – вы никогда не сможете вырасти. Долго притворяться нельзя, ведь все непременно откроется. Признание собственной необразованности часто является первым шагом к образованию. Торо говорил: «Как можем мы помнить о своей необразованности, сознание которой так необходимо для нашего роста, если постоянно используем свои знания?»

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

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

Чтобы отношения с женой, мужем, детьми, друзьями или коллегами были гармоничными, мы должны учиться слушать. А это требует от нас эмоциональных усилий. Слушать – это значит быть терпеливым, открытым, иметь желание понять, т.е. обладать чертами высокоразвитой личности. 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 какое-то время у нас, возможно, что-то будет получаться – 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 представляем собой на самом деле; и я думаю, что многим из тех, с кем мы живем и работаем, это тоже известно.

Я часто наблюдал последствия попыток сократить естественный процесс роста в сфере бизнеса, когда руководство пыталось «купить» новую корпоративную культуру и повысить производительность, качество, мораль и уровень обслуживания клиентов с помощью ярких речей, приветливых улыбок персонала, внешнего контроля или же посредством укрупнений, объединений, разделений и других структурных изменений – популярных и не популярных. Эти руководители не обращают внимания на то, что подобные манипуляции порождают атмосферу недоверия. Если используемые ими методы не срабатывают, они ищут другие приемы из арсенала этики личности, которые, в свою очередь, также будут игнорировать и нарушать естественные принципы и процессы, являющиеся основой культуры высокого доверия.

Помню, я и сам много лет назад нарушил этот принцип. Однажды, придя домой во время празднования третьего дня рождения моей маленькой дочки, я увидел, как она забилась в угол гостиной, прижав к себе все подаренные ей игрушки и не позволяя другим детям с ними играть. Первое, что я заметил, – это то, что

свидетелями проявления эгоизма малышки стали несколько родителей. Я был вдвойне смущен 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 ждут от меня 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 главных наших достоинств!»

Для начала я попробовал просто попросить ее:

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

– Нет! – упрямо ответила она.

Тогда я попытался воззвать к ее здравому смыслу:

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

И снова дочка без лишних раздумий отрезала:

– Нет!

Я пришел в замешательство, ибо всем было очевидно, что я не имел на дочь влияния. Третьим методом, избранным мною, был подкуп. Я очень тихо сказал:

– Солнышко, если ты поделишься с ними, 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 поделисься, 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. (В самом деле, как можно отдать то, чем не владеешь?) Она нуждалась в том, чтобы я, как отец, проявил большую эмоциональную зрелость и дал ей возможность получить этот опыт.

Однако в тот момент для меня большее значение имело 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 не права, не делая этого.

Возможно, уровень моих ожиданий по отношению к малолетней дочери был слишком высоким просто потому, что я сам находился на нижнем уровне своей собственной шкалы. Я оказался не способен или не пожелал проявить терпение и понимание и ждал от нее, что она отдаст свои вещи. В попытке компенсировать недостаток влияния я воспользовался силой своего отцовского положения и авторитета и принудил дочь сделать то, чего я от нее хотел.

Но использование силы оборачивается слабостью. Слабость использующего силу объясняется тем, что увеличивается его зависимость от внешних факторов. Становится слабей и тот, кто вынужден подчиниться, поскольку подчинение сковывает рост, формирование независимого мышления и внутренней дисциплины. В конечном счете ослабевают человеческие взаимоотношения. Сотрудничество уступает место страху, и оба - тот, кто использует силу, и тот, кто вынужден подчиниться, - становятся более эгоистичными и агрессивными.

Но что же происходит, когда сам источник используемой силы – будь то огромный рост или физическая мощь, позиция, авторитет, какой-то документ, высокое положение, внешность или прежние достижения – изменяется или вовсе перестает существовать?

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 сделать выбор: делиться или нет. Возможно, после попытки урезонить ее я мог бы переключить внимание детей на какую-то 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 учить нужно не всегда. Когда отношения натянуты и атмосфера накалена эмоциями, попытка учить часто воспринимается как форма осуждения и неприятия. В то же время, когда отношения хорошие, по-моему, гораздо полезнее поговорить с ребенком наедине и спокойно обсудить то, что считаешь важным и чему хочешь его научить. Наверное, чтобы поступить именно так, требовалась более высокая эмоциональная зрелость, чем тот уровень терпения и внутреннего контроля, которым я обладал в то время.

Возможно, чувство собственности должно приходиться раньше, чем потребность делиться. Возможно, многие из тех, кто отказывается отдавать в семье и браке, делиться со своими близкими или же кто отдает механически, просто не знают, что такое самообладание, поскольку никогда не знали, что такое владеть собой, не осознавали своей индивидуальности и не испытывали чувства собственного достоинства. Если мы хотим по-настоящему помочь нашим детям, нам необходимо быть достаточно терпеливыми, чтобы позволить им испытать чувство собственности, и достаточно мудрыми, чтобы развить у них дар отдавать, обучая их этому на собственном примере.

Наше видение проблемы и есть проблема

Никого не оставляет равнодушным успех, которого добиваются отдельные люди, семьи или целые организации, опирающиеся на твердые принципы. Всех

восхищают сила и зрелость таких людей, единство и сплоченность таких семей, гибкость и синергетическая культура таких организаций.

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

И найдутся учителя, которые дадут им то, о чем они просят. Освоенные ими навыки и техники в течение какого-то короткого промежутка времени могут казаться вполне эффективными. С помощью этого «социального аспирина», возможно, даже удастся снять некоторые острые проблемы.

Однако причина проблемы останется, а со временем появятся и новые болезненные симптомы. Чем больше люди заняты поиском быстрого решения и чем больше они концентрируются на внешних проявлениях проблемы, тем в большей степени сам этот подход усугубляет хроническое болезненное состояние. Наше видение проблемы и есть проблема.

Перечитайте описания проблем, приведенные в начале этой главы, и определите степень влияния этики личности на мышление авторов этих описаний.

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

Этика личности подсказывает мне, что в данном случае можно было бы предпринять какие-то решительные действия: раскочевать подчиненных, расшевелить их, чтобы люди пришли в форму и начали ценить то, что имеют. Или же следует найти какую-то мотивирующую программу тренинга, которая бы заставила их работать с большей отдачей. Или мне следовало бы нанять новых

сотрудников, которые бы лучше работали.

Но разве при таком откровенно нелояльном моем поведении подчиненные не стали бы задавать себе вполне естественный вопрос: забочусь ли я об их интересах? Не почувствовали бы, что я обращаюсь с ними как с неодушевленными механизмами? И была бы в этих ощущениях какая-то доля правды?

Если вдуматься, разве не именно такими я их себе представляю? Может быть, то, как я отношусь к работающим на меня людям, как раз и является частью проблемы?

Мне нужно сделать так много, а времени всегда в обрез. Я вечно спешу и ощущаю прессинг 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 распределять свое время, – какие-то семинары или пособия по планированию времени.

Но не может ли оказаться, что возросшая производительность не решит моих проблем? Разве то, что я буду успевать сделать больше дел за меньший промежуток времени, избавит меня от беспокойства? А не выйдет ли так, что это только обострит мою реакцию на людей и обстоятельства, которые, похоже, управляют моей жизнью?

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

Наш брак перестал приносить нам радость. Не могу сказать, что у нас постоянные скандалы; 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 существовать какая-то книга или какой-то специальный семинар, на котором, обсудив свои чувства вместе с другими его участниками, моя жена научится лучше меня понимать. Или все это бесполезно 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? Наверное, вся проблема порождается парадигмой моих собственных представлений о любви и браке?

Теперь вы видите, насколько сильно парадигмы этики личности влияют на наше восприятие проблем и на выбор способа, которым мы пытаемся их решать?

Сегодня многие начинают утрачивать иллюзии в отношении пустых обещаний этики личности. В своих поездках по стране, работая с различными организациями, я обнаружил, что стратегически мыслящие руководители потеряли интерес к так называемым «психологам» и «мотиваторам», которым нечего предложить, кроме развлекательных историй, перемежаемых банальностями.

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

Новый уровень мышления

Альберт Эйнштейн заметил: «Те важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором

мы находились, когда их создавали».

Когда мы, посмотрев вокруг и заглянув глубоко в себя, видим проблемы, созданные за время нашего существования 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 их, нам необходим новый, более глубокий уровень мышления – парадигма на основе принципов, определяющих территорию эффективного человеческого бытия и взаимодействия с другими людьми.

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

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

Согласно этому подходу, человек, желающий, чтобы его брак был счастливым, сам должен излучать позитивную энергию и избегать негативной, ни в коем случае не усиливая ее. Если вы хотите иметь хорошие, дружеские отношения со своим ребенком-подростком, то должны быть более понимающим, сочувствующим, последовательным, любящим родителем. Если хотите иметь больше свободы, больше простора в своей работе, будьте более ответственным, более полезным работником, готовым помочь другим. Если хотите, чтобы вам верили, постарайтесь быть достойным доверия. Если вам нужна вторичная значимость – признание вашего таланта, – сначала сосредоточьтесь на первичном – характере.

Подход «изнутри наружу» говорит, что общей победе [4 - В предыдущих изданиях использовался перевод «общественная победа» – Прим. ред.] предшествует победа личная, что способности давать и выполнять данные другим обещания предшествует способность давать и выполнять обещания, данные самому себе. Этот подход говорит о том, что нелепо ставить личность выше характера, пытаться улучшить отношения с другими, не улучшив самого себя.

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

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

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

Нашей семье довелось жить в трех самых горячих точках планеты – Южной Африке, Израиле и Ирландии, и я считаю, что источником нескончаемых проблем в каждом из этих мест является преобладание социальной парадигмы «снаружи внутрь». Каждая группа, вовлеченная в конфликт, убеждена, что проблема заключается в другой стороне и она будет решена, если «они» (другая сторона) «изменятся» или вовсе «исчезнут».

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

Однако, проанализировав собственный опыт – как личный, так и почерпнутый в процессе работы с тысячами разных людей, – а также внимательно изучив причины успеха отдельных исторических личностей и обществ, я убедился, что многие принципы, воплощенные в семи навыках, уже существуют глубоко внутри нас, в нашем сознании и здравом смысле. Для того чтобы распознать их и

развить, чтобы использовать их в соответствии с нашими важнейшими потребностями, мы должны мыслить по-иному, сдвинуть наши парадигмы на новый, более глубокий уровень – «изнутри наружу».

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

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

Семь навыков: общее представление

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

Аристотель

В основе своей наш характер состоит из наших привычек. «Посеешь мысль, пожнешь поступок; посеешь поступок, пожнешь привычку; посеешь привычку, пожнешь характер; посеешь характер, пожнешь судьбу», – гласит афоризм.

Привычки – важные факторы в нашей жизни. Это устойчивые и часто неосознанные шаблоны поведения, постоянно, день за днем отражающие наш характер и порождающие нашу эффективность... или неэффективность.

Великий просветитель Хорейс Манн [5 - Манн Хорейс (1796–1859) – американский реформатор в области просвещения. – Прим. пер.] говорил: «Привычки подобны канату. Мы плетем и плетем его изо дня в день, и вскоре его уже невозможно разорвать». Лично я не могу согласиться с последней частью этого высказывания. Я убежден, что разорвать этот канат можно. Привычки можно приобретать, но от них можно и избавляться. Но я знаю также, что это невозможно сделать быстро. Это длительный процесс, требующий серьезных обязательств перед самим собой.

Те из нас, кто следил за полетом «Аполлона-11», были потрясены, увидев, как первые люди высадились на Луне, а потом вернулись на Землю. Слова «фантастично» и «невероятно» не могли передать атмосферу тех насыщенных событиями дней. Но, чтобы попасть на Луну, космонавтам пришлось преодолеть огромную силу земного притяжения. Первые несколько минут, первые несколько миль космического полета потребовали больше энергии, чем было потрачено за все последующие дни путешествия длиной 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 простого усилия воли и незначительных изменений в нашей жизни. «Отрыв» требует огромных усилий, но едва мы преодолеем силу притяжения, как наша свобода получит новое измерение.

Как и любая другая сила природы, гравитация может работать и на нас, и против нас. «Сила притяжения» некоторых наших привычек может мешать нам двигаться в выбранном направлении. В то же время именно сила гравитации составляет основу нашего мира: она удерживает планеты на орбитах и поддерживает порядок во Вселенной. Эта сила могущественна, и при правильном ее использовании мы сможем сделать так, что наши привычки станут основой гармонии и порядка в нашей жизни, необходимых для достижения эффективности.

#### Определение «навыка»

Исходя из целей нашей книги, определим навык [6 - Мы переводим слово habit как навык в связи с тем, что предлагаемое словарями значение привычка не передает идею книги. По отношению к привычке человек может играть пассивную роль, в то время как навык требует от него активного участия. - Прим. пер.] как пересечение понятий знание, умение и желание.

Знание – это теоретическая парадигма, определяющая, что делать и зачем. Умение дает представление о том, как делать. А желание – это мотивация: хочу делать. Чтобы развить у себя какой-то навык, необходимы все три компонента.

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

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

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

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

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

Постоянное совершенствование

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

Каждый из нас начинает жизнь младенцем, полностью зависимым от окружающих. Нами руководят, нас воспитывают, 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, интеллектуальном, эмоциональном и финансовом смысле, – и вот наконец мы начинаем сами заботиться о себе, сами управляем своими поступками и полагаемся на самих себя.

Становясь старше и набираясь зрелости, мы все более отчетливо осознаем, что в мире все взаимозависимо, что существует некая экологическая система, которая управляет природой и человеческим обществом. Затем мы обнаруживаем, что никакие наши достижения невозможны без взаимодействия с окружающими нас людьми, а значит, человеческой жизни также присуща взаимозависимость.

Наше превращение из младенца во взрослого человека протекает в соответствии с законами природы. И это превращение имеет много измерений. Скажем, полная физическая зрелость вовсе не обязательно наступает одновременно с эмоциональной и умственной зрелостью. С другой стороны, физическая зависимость вовсе не означает, что личность является недостаточно зрелой и в умственном или эмоциональном отношении.

Зависимость выражается ты-парадигмой: ты обо мне заботишься; ты добиваешься чего-то ради меня; ты не справился; в неудаче я обвиняю тебя. Независимость же 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 необходима помощь других, чтобы получить то, что им нужно. Независимые могут получить все, что им нужно, благодаря собственным усилиям. Взаимозависимые люди объединяют свои усилия с усилиями других людей, чтобы достичь наибольшего результата.

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

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

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

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

Недопонимание концепции «взаимозависимости» приводит к тому, что это слово у многих ассоциируется с зависимостью. Вот почему мы видим людей, которые

зачастую из чистого эгоизма разрушают свой брак, бросают детей, не желают брать на себя никакой социальной ответственности – и все это во имя независимости.

Реакция людей, выражающаяся в «срывании оков», «высвобождении», «самоутверждении» и стремлении поступать по-своему, часто скрывает их глубокую зависимость, от которой они не в состоянии избавиться, потому что она является скорее внутренней, чем внешней. Эта зависимость проявляется, например, тогда, когда мы позволяем недостаткам других портить нам жизнь или чувствуем себя жертвой других людей или неподвластных нам событий.

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

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

Для взаимозависимого существования мало одной только независимости мышления. Независимые люди, недостаточно зрелые для того, чтобы думать и действовать взаимозависимо, могут хорошо работать индивидуально, но никогда не станут хорошими лидерами или членами команды. Они не руководствуются парадигмой взаимозависимости, которая необходима для счастья в браке и семейных отношениях или достижения успеха внутри какой-либо организации.

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

Взаимозависимость – проявление гораздо большей зрелости. Если я взаимозависим физически, то, даже будучи уверен в себе и своей работоспособности, я понимаю, что вместе мы можем сделать гораздо больше, чем сделаю я один, даже если очень постараюсь. Если я взаимозависим эмоционально, мое чувство собственного достоинства не мешает мне ощущать

потребность в том, чтобы любить других, а также быть любимым. Если я взаимозависим интеллектуально, я сознаю, что для обогащения своего ума я должен заимствовать все лучшее, что есть у других.

Будучи взаимозависимой личностью, я имею возможность щедро и осмысленно делиться с другими всем, чем обладаю сам, и получаю 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. Для этого у них недостаточно сильный характер; они недостаточно владеют самими собой.

Именно поэтому навыки 1, 2 и 3, описанные в последующих главах, посвящены способности владеть собой. Овладев этими навыками, зависимая личность становится независимой. Они основа развития характера, наши «личные победы». Личные победы предшествуют победам общим. Невозможно собрать урожай, не посадив семена в землю, так и в этом процессе невозможно изменить последовательность действий. Это процесс «изнутри наружу».

Став по-настоящему независимым, вы закладываете фундамент для эффективной взаимозависимости. Ваш характер приобретает основу, опираясь на которую вы можете эффективно работать над ориентированными в большей степени на личностные аспекты «общими 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 более эффективно управлять своим развитием, но я вовсе не призываю вас провести в полном одиночестве несколько лет, до полного развития навыков 1, 2 и 3.

Являясь частицей взаимозависимого мира, вы должны ежедневно с этим миром взаимодействовать. Однако острые проблемы этого мира способны затмить их причины, кроющиеся в нашем характере. Понимание того, как ваш характер влияет на каждое проявление взаимозависимости, поможет вам прилагать усилия последовательно, в соответствии с естественными законами развития.

Навык 7 – это навык обновления, регулярного, сбалансированного обновления четырех основных составляющих человеческой жизни. Он объединяет и связывает между собой 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.

На диаграмме внизу наглядно изображена последовательность и взаимосвязь семи навыков. Она будет постоянно использоваться нами по мере раскрытия как последовательных связей между навыками, так и их синергии – того, как, взаимодействуя, они придают друг другу новые, более четкие формы, увеличивающие их ценность. Каждая концепция или навык по мере их рассмотрения в данной книге будут сопровождаться диаграммой.

## Определение эффективности

Семь навыков – это навыки эффективности. Поскольку в их основе лежат определенные принципы, они приносят лучшие из возможных долгосрочных результатов. Они становятся основой характера, набором средств, с помощью которых человек может эффективно решать самые разные проблемы, расширять свои возможности, а также 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 «P/PC-балансом», – принципом настолько твердым, что многим людям он кажется непостижимым. Однако этот принцип легко понять, вспомнив басню Эзопа о гусыне и золотых яйцах.

В этой басне рассказывается о том, как бедный крестьянин в один прекрасный день увидел, что его гусыня снесла сверкающее золотое яйцо. Решив, что это чья-то шутка, он, прежде чем выбросить яйцо, решил все же отнести его к ювелиру. Каково же было его изумление, когда оказалось, что яйцо сделано из

чистого золота! Крестьянин не мог поверить своему счастью. Но еще больше изумился он на следующий день, когда все происшедшее с ним накануне повторилось. После этого каждое утро, едва открыв глаза, крестьянин спешил к гусыне и находил очередное золотое яйцо. Вскоре он стал сказочно богат. И все это происходило как в волшебном сне.

Однако вместе с богатством пришли алчность и нетерпение. Крестьянин уже не мог ждать целый день, чтобы получить очередное золотое яйцо. И он решил убить гусыню и получить все яйца разом. Но когда он разрезал живот гусыни, внутри оказалось пусто. У крестьянина больше не было золотых яиц и не было возможности получить их в будущем. Он убил гусыню, несшую золотые яйца.

Я бы сказал, что в основе этой басни лежит естественный закон, основное определение эффективности. Большинство людей воспринимают эффективность лишь с точки зрения конечного результата – золотого яйца: чем больше вы производите, чем больше делаете, тем выше ваша 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 сосредоточитесь на золотых яйцах и пренебрежете гусыней, то вскоре останетесь без ресурсов, производящих золотые яйца. С другой стороны, если вы будете заботиться только о гусыне, забыв про золотые яйца, то вскоре не сможете прокормить ни себя, ни гусыню.

Эффективность заключается в равновесии – в том, что я называю «Р/РС-балансом», где Р – желаемый результат, т.е. золотые яйца, а РС – ресурсы и средства, позволяющие эти золотые яйца получать.

### Три типа ресурсов

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

Несколько лет назад я приобрел физический ресурс – электрическую газонокосилку. Я постоянно пользовался ею, ничего не делая для поддержания ее работоспособности. Косилка проработала два сезона, после чего стала давать сбои и наконец сломалась. Когда же я попытался ее починить, проведя полное

техническое обслуживание и заточив ножи, оказалось, что мотор утратил половину своей изначальной мощности. Косилка стала практически непригодной к использованию.

Если бы я сделал инвестиции в ресурсы и средства (РС), т.е. в то, чтобы подольше сохранить 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 службы. Мои действия оказались неэффективными.

Стремясь к быстрой отдаче или мгновенным результатам, мы часто разрушаем дорогостоящие 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 влияние Р/РС-баланс оказывает и на эффективность использования финансовых ресурсов. Как часто люди путают капитал с дивидендами! Вам приходилось когда-нибудь посягать на свой основной капитал, чтобы повысить свой уровень жизни, получить больше золотых яиц? С уменьшением капитала уменьшается и его способность давать дивиденды, или доход. Истощенный капитал все тает и тает, и вот наконец его не хватает даже на то, чтобы покрыть насущные потребности.

Нашим важнейшим финансовым ресурсом является наша способность зарабатывать деньги. Если мы не будем постоянно совершенствовать наши собственные РС, мы крайне ограничим свои возможности. Мы окажемся в плену текущей ситуации и начнем испытывать сильнейшее беспокойство по поводу того, что думают о нас наши коллеги или наш босс, мы будем экономически зависимыми и вынужденными постоянно защищаться. Это также неэффективно.

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

Если двое людей, состоящих в браке, больше пекутся о добывании золотых яиц, нежели о поддержании тех отношений, которые дают им такую возможность, они часто становятся бесчувственными и невнимательными, перестают проявлять доброту и знаки внимания, столь необходимые для создания глубоких и прочных взаимоотношений. Теперь они стремятся манипулировать друг другом, думают только о собственных потребностях, отстаивают свою правоту и ищут доказательства ошибок партнера. Любовь, красота, нежность и непосредственность – все это уже не имеет значения. Гусыня начинает чахнуть.

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

А еще можно детям во всем потакать. Польстившись на золотые яйца популярности, детям можно угождать, разрешая им все подряд. Тогда они вырастут недисциплинированными, безответственными, лишенными самодисциплины.

Любой из этих подходов – авторитарный или вседозволенности – свидетельствует о том, что на первом месте у вас золотое яйцо. Вы либо стремитесь к власти, либо хотите нравиться. Но что же в это время происходит с нашей гусыней? Каким чувством ответственности, какой самодисциплиной, умением сделать правильный выбор или достичь поставленных целей через несколько лет будет обладать ваш ребенок? А как насчет ваших с ним отношений? Когда он достигнет трудного подросткового возраста, времени кризиса личности, убедит ли его опыт взаимоотношений с вами в том, что вы в состоянии спокойно его выслушать, что вы по-настоящему его любите и цените как личность, что вам можно доверять? Будут ли ваши с ним отношения достаточно прочными, чтобы позволить вам достучаться до него, найти с ним общий язык, оказывать на него влияние?

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

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

Однако если главным для вас является результат – т.е. то, чтобы комната была убрана, то вы будете ворчать на свою дочь, добиваясь немедленного выполнения этой работы. Возможно, вы даже дойдете до угроз и крика и, стремясь получить золотое яйцо, нанесете ущерб здоровью и благополучию гусыни.

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

Так вот, я подошел к дочери и сказал:

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

– Ну, пап, я не знаю, – ответила она.

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

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

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

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

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

– Папа, не волнуйся! Ведь совсем не обязательно каждый раз устраивать эти совместные прогулки! – Тут она помолчала и после паузы сказала: – А знаешь, почему тебе не нравятся «Звездные войны»? Потому что ты не понимаешь философии и смысла учения рыцарей-джедаев.

– Что-что?

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

– Правда? Немедленно идем смотреть «Звездные войны»!

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

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

## Ресурсы и средства организации

Одним из чрезвычайно ценных свойств всякого верного принципа является то, что он применим в самых разнообразных ситуациях. На страницах этой книги мне хотелось бы поделиться с вами некоторыми способами применения этих принципов не только к отдельным личностям, но и к целым организациям, в том числе семьям.

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

Представим себе, что человек, отвечающий за использование физического ресурса, например станка, стремится произвести хорошее впечатление на

своего начальника. Компания, в которой он работает, стремительно растет, и продвижения по службе происходят быстро. Этот человек работает с полной отдачей: никаких простоев, никаких перерывов для ухода за станком. Он трудится за станком днем и ночью. Производительность феноменальна, затраты падают, доходы растут с космической скоростью. В кратчайший срок работник добивается повышения. Золотые яйца получены!

Но представьте себе, что у станка его сменяете вы. Вам в наследство достается совершенно больная гусыня – станок, 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 потере золотых яиц? Вас. Ваш предшественник уничтожил станок, но бухгалтерская система компании информирует только о количестве произведенной продукции, затратах и доходах.

Особенно важно поддерживать Р/РС-баланс в отношении человеческих ресурсов организации – клиентов и сотрудников. Я знал один ресторан, который славился фирменным супом из моллюсков и в обеденное время был полон посетителей. Потом ресторан продали, а новый хозяин решил заняться добычей золотых яиц, добавляя в суп больше воды. В течение месяца снижение затрат при сохранившемся обороте приносило очень высокие прибыли. Однако вскоре клиенты стали уходить. Доверие было подорвано, и бизнес практически сошел на нет. Новый хозяин отчаянно пытался исправить положение, но пренебрежительное отношение к клиентам привело к утрате их доверия и, как следствие, очень важного ресурса – преданности клиента. Не стало гусыни, способной нести золотые яйца.

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

Вы можете купить руки человека, но купить его душу невозможно. Его душа – то место, где рождаются энтузиазм и преданность. Вы можете купить его спину, но не его ум, а ведь именно в нем сосредоточены творчество, мастерство и изобретательность.

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

Однажды я оказался в компании нескольких человек, и один из них задал вопрос:

– Как вы поступаете в отношении ленивых и некомпетентных сотрудников?

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

Часть присутствующих поддержала этот воинственный подход к управлению людьми, выраженный формулой «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 другой. – 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 дела с текучестью кадров?

– Да вы что, шутите? Где в наше время можно найти хороших работников? Постоянные увольнения, прогулы, работа по совместительству. Их ничто не интересует.

Такой подход, такая парадигма, заключающаяся в сфокусированности на золотых яйцах, перекрывает доступ к мощной энергии, источниками которой являются ум и душа другого человека. Конечно, быстро получить результаты – очень важно. Но важно не только это.

Эффективность заключается в равновесии. Перекос в сторону результатов (Р) приводит к подрыву здоровья, износу техники, уменьшению банковского счета и разрыву отношений. 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 продлевает свою жизнь на десять лет, не понимая, что именно столько времени он тратит на бег. Или с человеком, который постоянно 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 благополучием гусыни (ресурсами и средствами) – часто бывает непросто. Но я считаю, что именно в нем заключается суть эффективности. Он обеспечивает равновесие между краткосрочным и долгосрочным; стремлением получить хорошее образование и необходимостью платить за обучение; между желанием видеть комнату убранной и созданием таких отношений с ребенком, когда он делает это сам – с готовностью, легко, без всякого принуждения с вашей стороны.

Подтверждение этого принципа вы можете наблюдать и в своей жизни, когда в стремлении получить побольше золотых яиц поджигаете 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 с готовностью 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 с этим человеком возникла пустота. Или когда, инвестируя свое время в создание прочных отношений, обнаруживаете, что ваше желание и способность работать вместе с ним, общаться и взаимодействовать перешли на качественно новый уровень.

Р/РС-баланс представляет собой самую основу эффективности. Это правило действует в любой сфере жизни. Независимо от того, соблюдаем мы его или нет, оно существует. Как маяк. Р/РС-баланс – это определение эффективности. Это парадигма, лежащая в основе тех семи навыков, о которых рассказывается в этой книге.

Как пользоваться этой книгой

Прежде чем мы начнем работать над семью навыками высокоэффективных людей, я хотел бы предложить вам два сдвига парадигмы, которые значительно повысят ценность информации, полученной в результате знакомства с этой книгой.

Во-первых, я советую вам не рассматривать предлагаемый материал как обычную книгу, которую, прочитав, тут же ставят на полку. Вы можете прочесть ее один раз целиком, чтобы получить о ней общее представление. Но она составлена таким образом, чтобы оставаться вашей спутницей в течение всего процесса вашего изменения и развития. Материал излагается последовательно, а после описания каждого навыка имеются практические рекомендации, так что вы в любой момент сможете более внимательно изучить каждый из навыков по отдельности.

По мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения вы можете время от времени возвращаться к принципам, лежащим в основе каждого из навыков, стараясь расширять свои знания, развивать умения и желания.

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, поставив перед собой цель: в течение 48 часов обсудить с кем-либо то, что вы узнали.

Например, если вы будете знать, что в течение 48 часов должны разъяснить кому-то принцип Р/РС-баланса, изменит ли это ваше отношение к чтению? Попробуйте сделать это прямо сейчас, читая последний раздел этой главы. Читайте так, как будто собираетесь сегодня или завтра, пока прочитанное еще

свежо в памяти, изложить его вашему супругу, ребенку, коллеге или другу, 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, вы не только лучше запомните прочитанное, но и значительно расширите свой кругозор, углубите понимание того, что почерпнули из этой книги, и ваше желание применить полученные знания на практике усилится.

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

Чего вам следует ожидать

В заключение вспомним слова Мерилин Фергюсон: «Нельзя никого заставить измениться. Каждый из нас охраняет свои врата перемен, которые могут быть открыты только изнутри. Мы не можем открыть врата перемен другого человека ни аргументами, ни эмоциональными призывами».

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

Во-первых, ваше развитие 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 лучше

узнаете и поймете самого себя – свой характер, свои внутренние ценности и уникальные способности. Если вы будете жить, руководствуясь своими ценностями, ваше ощущение собственной личности и ее цельности, способности к самоконтролю и обладания внутренними ориентирами придаст вам бодрость и спокойствие. Вы станете оценивать себя изнутри, не руководствуясь мнением окружающих или сравнивая себя с другими. Значение оценок типа «прав – не прав» не идет ни в какое сравнение со значимостью открытия самого себя.

Это может показаться странным, 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 ваша эмоциональная жизнь уже не будет в такой степени зависеть от слабостей других людей. Кроме того, вы будете с большей легкостью и готовностью подходить к изменениям, поскольку то, что спрятано глубоко внутри вас, останется неизменным.

Став открытым для следующих трех навыков – навыков общей победы, – вы обнаружите в себе желание и возможности восстановить или укрепить важные для вас отношения, которые были ослаблены или даже разрушены. Хорошие же отношения станут еще более глубокими, прочными, созидательными и яркими.

Седьмой навык, будучи усвоен глубоко, усилит первые шесть. Он сделает вас по-настоящему независимым и способным к эффективному проявлению взаимозависимости. Благодаря этому навыку вы сможете подзаряжать свои «батареи».

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

Я искренне призываю вас открыть врата перемен и развиваться по мере изучения вами этих навыков. Будьте терпеливы. Саморазвитие – процесс тонкий и благотворный. Нет лучшего вложения своих сил, чем такая инвестиция в самого себя. Конечно же, оно не произойдет мгновенно. Но, уверяю вас, вы убедитесь в его пользе и получите быструю отдачу, которая вас вдохновит. Томас Пейн говорил: «Все, что достигается чересчур легко, не слишком ценится нами. Лишь то ценится нами, за что дорого заплачено. Только небесам введома настоящая цена всего» [7 - Пейн Томас (1737-1809) – американский

просветитель, участник Войны за независимость. – Прим. пер.]

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 мысленно перенестись в дальний угол комнаты и представить себя сидящим за столом и читающим книгу. Можете ли вы взглянуть на себя глазами другого человека?

А теперь сделайте вот что. Задумайтесь о том, каково ваше настроение в данный момент. Способны ли вы его определить? Что вы чувствуете? Как бы вы

описали свое эмоциональное состояние?

Теперь подумайте 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 занимает господствующее положение 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 ей мы 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 того, что мы способны думать о таких вещах, отделяет нас и от них, и от мира животных. Самосознание побуждает нас оценивать даже то, как мы видим самих себя – нашу собственную парадигму, наиболее фундаментальную парадигму эффективности. Самосознание влияет не только на наши установки и поведение, но и на то, как мы воспринимаем других людей. Оно становится для нас картой, помогающей нам понять саму 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, проецировать на их поведение собственные намерения, при этом оставаясь уверенными в своей объективности.

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

## Социальное зеркало

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

– Ты всегда опаздываешь!

– Почему у тебя вечный беспорядок?

– Тебе бы в цирке выступать!

– Ты ешь, как свинья!

– Но это же элементарно! Как ты не понимаешь?

Такие оценки отрывочны и необъективны. Часто они в большей мере являются проекцией проблем и недостатков дающих их людей, чем нашим реальным отражением.

Подобные проявления современной социальной парадигмы показывают, что наше поведение в огромной степени детерминировано различными программами и условиями. Когда мы, признав власть условий над нашей жизнью, говорим, что они ее детерминируют, 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 различных комбинациях, для объяснения человеческой природы. Согласно теории генетического детерминизма, все в нас заложено вашими предками. Именно поэтому у нас такой темперамент. У ваших дедушки с бабушкой был крутой нрав, 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 вообще свойственно.

Теория психического детерминизма утверждает, что таким вас сделали ваши родители. Свойства вашей личности и характера были заложены в вас в младенчестве и раннем детстве. Именно поэтому вы боитесь выступать перед аудиторией. Так воспитали вас ваши родители. Каждый раз, совершая ошибку, вы испытываете острое чувство вины, потому что в глубинах 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.

Если верить теории детерминизма окружающей среды, 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 вашем окружении несет ответственность за ваше нынешнее положение.

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

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 на психологической теории 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 в ней изменить.

Кроме того, Франкл был психиатром и евреем по национальности. Он был узником нацистского лагеря смерти, где ему довелось испытать тяжелейшие мучения и стать свидетелем явлений, столь несовместимых с нашим представлением о человечности, что их невозможно описать без содрогания.

Его родители, брат и жена погибли в газовой камере. Из всей семьи уцелела лишь сестра. Сам Франкл пережил пытки и бесчисленные унижения; он никогда не знал, что случится 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 не мог у него отнять. Они имели власть над всем, что его окружало, могли причинить боль его телу, однако сам Виктор Франкл являлся существом, обладавшим самосознанием, и мог смотреть отстраненно на все, что с ним происходило. Его внутренняя сущность оставалась неуязвимой. Он сам мог решать, какое влияние на него окажет то, что его окружает. Между тем, что на него воздействовало, т.е. раздражителем, и его реакцией на происходящее находилась свобода выбора этой реакции.

В воображении Франкл стал представлять себя в различных ситуациях – например, читающим 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 возвращал в себе свою маленькую, едва зародившуюся свободу, пока та не выросла и не сделала его более свободным, чем охранявшие его тюремщики. У них была бо?льшая внешняя свобода – бо?льшая свобода действий, бо?льшие возможности выбора, а он располагал бо?льшей внутренней свободой – внутренней силой для реализации своих возможностей. Франкл сделался вдохновляющим примером для всех, кто окружал его, даже для некоторых

надсмотрщиков. Он помог людям увидеть смысл жизни и сохранить достоинство, несмотря на тяготы существования в неволе.

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

Свобода выбора содержит в себе 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, а также того, насколько наши мысли и поступки соответствуют общепринятым нормам поведения. И кроме того, мы располагаем независимой волей – способностью действовать, опираясь на самосознание, независимо от какого-либо влияния извне.

Даже самые умные животные лишены подобных способностей. Говоря компьютерным языком, их поведение запрограммировано их 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 управлять им, они не способны изменить программу. Они даже не осознают того, что их обучают.

Но именно в силу наших человеческих качеств мы способны создавать программы, никак не связанные ни с нашими инстинктами, ни с содержанием нашего обучения. Вот почему возможности животного ограничены, а человека – безграничны. Однако если мы, подобно животным, в своих поступках будем руководствоваться лишь инстинктами, условиями, условностями и коллективным опытом, то тем самым ограничим свои возможности.

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

Наши уникальные человеческие способности возвышают нас над миром животных, и от степени их развития зависит возможность реализации нашего уникального человеческого потенциала. Между раздражителем и реакцией стоит наша величайшая сила – свобода выбора.

### 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.

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

Корнем слова «ответственность» является «ответ» – наш ответ на происходящие события. Высокоэффективные люди не уклоняются от ответственности. Они не объясняют свое поведение обстоятельствами и непростой ситуацией. Их 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 работоспособности. Проактивные люди носят в себе свою собственную погоду. Для них не имеет значения, идет ли на улице дождь или светит солнце. Они движимы ценностями, и если ценностью для них является высокое качество выполнения работы, то оно никогда не будет зависеть от погоды.

Реактивные люди, кроме того, зависят от социальной 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 ставят свою эмоциональную жизнь в зависимость от окружающих, позволяя слабостям последних оказывать на них влияние.

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

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

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

Я понимаю, что принять эту мысль очень трудно, особенно после того, как в течение долгих лет мы оправдывали свои несчастья обстоятельствами или поступками других людей. Однако до тех пор, пока человек открыто и честно не скажет: «Сегодня я такой, какой есть, из-за выбора, сделанного мною вчера», он не сможет заявить: «Я сделал другой выбор».

Однажды в Сакраменто, где я читал лекцию на тему проактивности, прямо во время моего выступления какая-то женщина вдруг встала с места и начала что-

то эмоционально говорить. Аудитория была большая, и очень многие слушатели повернулись в ее сторону. Женщина, опомнившись, страшно смутилась и снова опустилась на свое место. Но, видимо, ей трудно было сдержаться, и она принялась объяснять что-то людям, сидевшим рядом с ней. Вид у нее был возбужденный и одновременно счастливый.

Я не мог дождаться перерыва, чтобы узнать, в чем 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 только можно себе представить. Что бы я ни делала, все ему не так! Он меня ни разу не похвалил, я для него вообще ничто! Он без конца меня пилит и во всем, что я делаю, находит недостатки. Этот человек превратил мою жизнь в кошмар, и я часто срывала гнев на домашних. Другие сиделки чувствуют то же самое. Мы прямо-таки молимся о том, чтобы поскорее от него избавиться.

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

Нам доставляет боль не то, что происходит, а наше отношение к происходящему. Разумеется, какие-то события могут доставлять нам моральные страдания или вызывать материальные трудности. Но наш характер, наша внутренняя сущность ни в коей мере не должны страдать от этого. Собственно говоря, наши самые тяжелые испытания становятся тем горнилом, в котором

выковывается наш характер и развиваются наши внутренние силы – свобода, необходимая для того, чтобы справляться с будущими тяжелыми обстоятельствами и воодушевлять на это других людей.

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

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

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

Когда болезнь вступила в завершающую стадию, Сандра подолгу просиживала возле постели Кэрол, помогая ей писать историю ее жизни. Возвращаясь домой после этих длительных и нелегких занятий, Сандра была преисполнена уважения к мужеству своей подруги и восхищена ее желанием написать своим детям послания, которые предстояло вручить им в определенные периоды их жизни.

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

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

На протяжении многих лет я часто спрашивал у своих слушателей, доводилось ли им находиться рядом с умирающим человеком, который до самой последней минуты проявлял удивительную силу духа, излучал любовь и сострадание и стремился быть полезным для других. Как правило, около четверти слушателей отвечали утвердительно. Затем я спрашивал, будут ли они всегда помнить этих людей, изменились ли они сами – хотя бы на время, – вдохновленные таким мужеством, поразило ли их оно до глубины души и вдохновило ли на проявление собственного сострадания. Практически всегда все эти люди и на данные вопросы отвечали утвердительно.

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

Мой собственный опыт общения с людьми подтверждает мысль Франкла о том, что высшим типом ценностей являются отношенческие ценности. Иными словами, важнейшее значение имеет то, как мы реагируем на то, что с нами происходит.

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.

## Проявление инициативы

Человеческой природе свойственно стремление действовать, а не становиться объектом воздействия. Это, с одной стороны, наделяет нас способностью самим

выбирать, как реагировать на определенные обстоятельства, и, с другой стороны, побуждает нас моделировать сами эти обстоятельства.

Проявлять 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: определить свои интересы и протестировать способности, изучить отрасль, в которой действует интересующая их организация, и даже специфические проблемы, с которыми она сталкивается, а затем подготовить эффективную «самопрезентацию», демонстрирующую их способность помочь организации в решении ее проблем. Такой метод называется «продажей решений» и является ключевым для успеха в бизнесе.

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

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

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

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

Многие ждут, что то или иное событие произойдет само собой, или считают, что кто-то должен о них позаботиться. Однако хорошую работу получают в результате только проактивные люди: они решают проблемы, а не говорят о них, они проявляют инициативу и, опираясь на принципы, делают все необходимое для выполнения задачи.

Стоит в нашей семье кому-нибудь, пусть даже самому младшему ее члену, занять безответственную позицию и ждать, пока кто-то другой проявит

инициативу или предложит готовое решение, как мы тут же говорим 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»?

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

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

Действовать или быть объектом воздействия?

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

Для установления в нашей жизни эффективного Р/РС-баланса необходимо проявлять инициативу. Инициатива требуется и для овладения семью навыками. Изучая остальные шесть навыков, вы увидите, что овладение каждым из них зависит от степени натренированности вашего мускула проактивности. Каждый навык налагает на вас ответственность за собственные действия. Если же вы

будете ждать воздействия на вас со стороны, то непременно окажетесь под этим воздействием.

Однажды я работал с группой, состоящей из сотрудников двадцати различных организаций, занимающихся производством бытовой техники. Они встречались ежеквартально, чтобы в неофициальной обстановке поделиться опытом и обсудить проблемы.

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

В первый день занятий мы обсуждали вопрос: «Что с нами происходит и почему?» А происходило тогда многое. Конъюнктура рынка была крайне неблагоприятной. Усиливалась безработица, и многим из участников встречи приходилось в целях поддержания жизнеспособности предприятия увольнять своих друзей. К концу первого дня встречи настроение у всех стало еще более подавленным. На второй день мы обратились к вопросу: «Что ожидает нас в будущем?» Мы проанализировали имеющиеся тенденции развития ситуации, высказав предположение, что эти изменения будут определять наше будущее, и к концу второго дня погрузились в еще большую депрессию. 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 проявить инициативу в этой ситуации?» Утром мы поговорили об управлении и снижении затрат. Днем обсудили возможности расширения рынка. По всем этим вопросам мы проводили мозговой штурм, после чего сосредоточивались на нескольких практических, вполне осуществимых задачах. Это обсуждение завершилось на новой ноте – радостного возбуждения, надежды и проактивности, испытываемых участниками.

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 ее улучшение, будет отмечено некоторое дальнейшее ухудшение». Часть вторая: «Но у нас есть эффективные планы

усовершенствования управления, снижения затрат и увеличения нашей доли на рынке». Часть третья: «Следовательно, дела идут лучше, чем когда-либо раньше».

Что сказал бы на это человек с реактивным складом ума? Да бросьте вы! Обратитесь к фактам! Вы держитесь исключительно благодаря позитивному мышлению и самоуспокоению, но рано или поздно вам придется взглянуть правде в глаза.

Но именно в этом и заключается разница между позитивным мышлением и проактивностью. Мы смотрим в глаза действительности – как сегодняшней, так и завтрашней. Помимо всего прочего эта действительность подсказывает нам, что мы сами в состоянии выбрать позитивную реакцию на внешние обстоятельства – сегодняшние и завтрашние. Если бы мы не смотрели в глаза действительности, нам пришлось бы примириться с мыслью, что 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 обязательно должны зависеть от внешних обстоятельств; они могут проявлять инициативу для реализации ценностей и целей людей, которых объединяют.

Вслушивайтесь в свою речь

Поскольку наша позиция и наши поступки определяются нашей парадигмой, их тщательный анализ часто может дать представление о природе «карт», лежащих в их основе. Довольно точным показателем степени нашей проактивности является, например, наша речь.

Реактивные люди в своей речи используют выражения, снимающие 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. Мною управляют внешние обстоятельства – дефицит времени.
- Если бы только моя жена была более терпеливой! Поступки других людей ограничивают мою эффективность.
- Мне придется это сделать. Обстоятельства вынуждают меня делать то, что я делаю. Я не свободен в выборе собственных действий.

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

Однажды ко мне обратился 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 перестаете играть 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 возмущением 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 в них эту веру. Они все больше ощущают себя жертвами, не способными контролировать ситуацию и не отвечающими за свою жизнь и судьбу. Во всем, что с ними происходит, они обвиняют внешние силы – 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?

- Любить ее! - ответил я.

- Я же говорю, никаких чувств уже не осталось!

- Любите ее!

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

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

- Но как же любить, если не любишь?

- Послушайте, мой друг, «любить» - это глагол, который означает действие. Любовь-чувство есть плод любви-действия. Так любите же ее! Служите ей. Жертвуйте собой. Слушайте ее. Сопереживайте ей. Цените ее. Поддерживайте. Ну как, вы готовы любить ее?

В литературе любого прогрессивного общества часто используется глагол «любить». Реактивные люди преобразовали выражаемое им действие в чувство. Они управляемы чувствами. Голливуд десятилетиями внушает нам веру в то, что

мы не отвечаем за происходящее, что мы – заложники 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 это позволили.

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

#### Круг забот / круг влияния

Еще один прекрасный способ определить степень нашей проактивности – это посмотреть, на что мы тратим бо?льшую часть своего времени и энергии. Каждого из нас волнует или заботит широкий спектр вопросов и явлений: здоровье, дети, служебные проблемы, проблема национального долга, 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.

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 не в силах повлиять. Это проявляется в постоянных жалобах и обвинениях, в высказываниях реактивного характера 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.

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

Выше я рассказывал вам о своем сыне, 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 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 и на нашего сына. Начав работать над собой, мы, вместо того чтобы переживать по поводу создавшейся ситуации, смогли оказать на нее влияние.

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

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

У проактивных людей круг забот не бывает меньше круга влияния. Такие люди берут на себя ответственность за эффективное использование своего влияния и направляют его на те вещи из круга забот, которые для них являются приоритетными.

Прямой контроль, косвенный контроль, отсутствие контроля

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

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

Для решения проблем, находящихся под нашим косвенным контролем, можно прибегнуть к изменению наших методов влияния. Это «общие победы» (навыки 4, 5 и 6). Я выделяю более 30 различных методов влияния, отличающихся друг от друга так же, как сочувствие отличается от конфронтации, а личный пример – от словесного убеждения. Большинство людей имеет в своем арсенале всего три-четыре таких метода. Обычно все начинается с уговоров, а если это не срабатывает, спорящие либо разбегаются, либо вступают в борьбу. Насколько же приятно сознавать, что я могу освоить новые методы воздействия на людей вместо того, чтобы постоянно пытаться «исправить» другого человека с

помощью старых неэффективных методов.

Проблемы, находящиеся вне нашего контроля, требуют от нас лишь того, чтобы мы приняли на себя ответственность и, сменив выражение озабоченности на своем лице на улыбку, естественно и спокойно приняли эти проблемы такими, каковы они есть, и научились жить с ними, даже если это нам не нравится. Это вовсе не означает, что мы позволяем проблемам управлять нами. Мы действуем в духе молитвы Общества анонимных алкоголиков: «Боже, дай мне 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 та или иная проблема, в наших силах сделать первый шаг к ее решению. Развитие наших навыков, изменение наших методов влияния и нашего отношения к проблемам вне нашего 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 конечный результат.

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 авторитарным. Он относился к людям как к марионеткам, у которых не может быть своего мнения. С подчиненными он разговаривал примерно так: «Пойдите туда... Принесите то... Сделайте это... А теперь – вот это... Решать буду я!»

В конечном счете он настроил против себя весь управленческий персонал. Люди собирались в коридорах и жаловались друг другу на своего босса. Они обсуждали сложившуюся ситуацию очень серьезно и аргументированно, выдвигая дельные предложения, – так, словно пытались изменить сложившуюся

ситуацию. Но они вели эти разговоры бесконечно, изо дня в день, перекладывая всю ответственность за происходящее с себя на своего президента и на его недостатки.

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

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

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

Но один из руководителей был проактивным. Он руководствовался ценностями, а не чувствами. Он был инициативен, разбирался в ситуации и предвидел развитие событий. Он не закрывал глаза на слабости президента, но вместо того, чтобы критиковать их, 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 своего босса - 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 ждали. Он предвидел желания президента, старался понять, что его заботило, 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 сопровождал 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 теперь я 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 компании... 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 строить планы мести.

Отличительной чертой реактивных людей является стремление уйти от ответственности. Гораздо легче сказать: «Я за это не отвечаю». Если я говорю: «Я отвечаю за это», значит, у меня была возможность сказать, что я не отвечаю. 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 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 повел себя проактивно. Мало-помалу расширялся его круг влияния и в отношении сослуживцев. Он продолжал расти до тех пор, пока практически никто в организации, включая президента, уже не мог ничего предпринять 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 находились в той же ситуации, что и он. Разница заключается в том, что он выбрал свою реакцию на эти обстоятельства, сфокусировавшись на своем круге влияния.

Кому-то может показаться, что проактивный человек – это нахальный, агрессивный и бесчувственный тип, но это совсем не так. Проактивные люди

отнюдь не наглецы. Они умны, руководствуются ценностями, разбираются в реальности и знают, что нужно делать.

Обратимся к примеру Ганди. В то время как в органах законодательной власти его обвиняли в том, что он не желал, как другие общественные деятели, сосредоточиться на круге забот и обвинять Британскую империю в порабощении индийского народа, сам Ганди на рисовых полях спокойно, неторопливо и незаметно расширял свой круг влияния среди крестьян. Его поездки по всей стране сопровождались ростом народной поддержки, веры и преданности. Хотя у Ганди не было ни личного кабинета, ни политического поста, он постепенно, через сострадание к ближнему, через личное мужество, воздержание и силу нравственной позиции – т.е. через расширение своего круга влияния – сумел поставить Англию на колени и положил конец ее политическому господству над трехсотмиллионным народом Индии.

## Иметь и быть

Один из способов определить, к какому кругу относится та или иная наша проблема, 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 я имел начальника без диктаторских замашек...
- Если бы 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 главным является характер.

Всякий раз, когда мы думаем, что проблема «где-то там», сама эта мысль и является проблемой. Мы позволяем тому, что находится 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 тем самым вызвать 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 об 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. Главным для него было быть. И довольно скоро он стал управляющим в доме Потифара. Под его надзором находилось все, чем владел Потифар, так как доверие к Иосифу было очень велико.

Затем настал день, когда Иосиф оказался в сложном положении, но при этом не пожелал поступиться своей честью. В результате он был несправедливо приговорен к тринадцатилетнему тюремному заключению. Иосиф вновь повел себя проактивно. Действуя 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 в этом государстве вторым человеком после фараона.

Я понимаю, что для многих людей эта идея означает серьезный сдвиг парадигмы. Гораздо проще обвинять в своем бедственном положении других людей, обстановку, жизненные обстоятельства. Но мы должны сами управлять своей жизнью и оказывать влияние на обстоятельства, работая над тем, чтобы быть, – т.е. над самими собой.

Если в нашем браке возникли проблемы, чего я достигну, обвиняя во всех грехах жену? Говоря, что я ни за что не отвечаю, я превращаю себя в беспомощную жертву, лишая себя способности действовать. Кроме того, я уменьшаю свою способность влиять на жену: мое придирчивое, обвиняющее, критическое к ней

отношение только убеждает ее в собственных недостатках. Мой критицизм пагубней, чем поведение жены, которое я собираюсь исправить. Моя способность позитивно воздействовать на ситуацию постепенно ослабевает и наконец вообще 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 переделать свою жену и буду работать над своими слабостями. Я сконцентрирую свои усилия на том, чтобы стать для нее 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.

Существует множество способов того, как действовать в круге влияния, – быть более внимательным слушателем, быть более любящим супругом, быть более открытым к сотрудничеству. Иногда самое проактивное, что мы можем сделать, – это просто быть счастливыми, искренне улыбаться. Счастье, как и несчастье, есть результат проактивного 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 счастливыми 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 относительно того, что

произойдет, когда он налетит на нас.

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

Наше поведение управляется нашими принципами. Жизнь в гармонии с принципами дает 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 привел к таким последствиям, которых лучше было бы избежать. Если бы мы могли снова сделать выбор, 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 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 как их результат.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<http://www.litres.ru/stiven-kovi/sem-navykov-vysokoeffektivnyh-ludey-moschnye-instrumenty-razvitiya-lichnosti/>) на ЛитРес.

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

notes

Примечания

1

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

2

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

3

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

4

В предыдущих изданиях использовался перевод «общественная победа» – Прим. ред.

5

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

6

Мы переводим слово habit как навык в связи с тем, что предлагаемое словарями значение привычка не передает идею книги. По отношению к привычке человек может играть пассивную роль, в то время как навык требует от него активного участия. – Прим. пер.

7

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

----

Купить: <https://tellnovel.me/ru/stiven-kovi/sem-navykov-vysokoeffektivnyh-lyudey-moschnye-instrumenty-razvitiya-lichnosti-kupit>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)