

СЕМЬ НАВЫКОВ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ЛЮДЕЙ
(ВОЗРОЖДЕНИЕ ЭТИКИ ХАРАКТЕРА)
«7 Habits of Highly Effective People»

Книга вышла в минском издательстве «Парадокс» в 1996 г.
под названием «Семь навыков лидера».
Перевод Валерии Ноздриной.

Журнальный вариант

ОБ АВТОРЕ

Имя этого человека, живущего в провинциальном городке Прово американского штата Юта, известно далеко за пределами США. Его фирма осуществляет консультации и обучение принципам эффективного руководства производственных коллективов и организаций во всем мире. Стивен Кови — обладатель степени магистра экономики управления и докторской степени Университета Бригэма Янг-га, пользуется широким признанием во всем мире как лектор и автор теории руководства, личной эффективности, семейных и межличностных отношений.

Женат на Сандре Меррилл Кови. У них девятеро детей.

Учебно-консультационный центр, возглавляемый Стивеном Кови, действует на основе описанных в данной книге идей. В коллективной программе организации записано: «Смысл нашей деятельности в том, чтобы помочь отдельным личностям и коллективам значительно повысить продуктивность и достичь достойных целей — благодаря взаимопониманию и творческому, принципиальному руководству». Такая помощь осуществляется через программы Центра Руководства Кови в Роки Маунтинз, штат Юта. Кроме того, компания осуществляет внедрение «на месте» программ для коллективов и организаций внутри страны и за рубежом. Она также выпускает методические пособия, приносящие неоценимую пользу отдельным личностям, семьям, целым отраслям, учебным заведениям и благотворительным организациям.

Самую широкую известность принесла Стивену Кови его книга «Семь навыков преуспевающих людей», которая стала в США национальным бестселлером.

Из отзывов:

«В то время как американские предприятия и организации отчаянно ищут способ заразить людей энергией и выдвинуть лидеров во всех сферах жизни, Кови создает впечатляющую философию жизни, которая в то же время наилучшим образом гарантирует успех в бизнесе...

Это — превосходное сочетание мудрости, гуманизма и практического опыта».

Розабет Мосс Кантер,
редактор «Гарвард Бизнес Ревью»,
автор книги «Когда гиганты учатся танцевать».

Содержание

ЧАСТЬ I. Принципы и стереотипы

От внутреннего к внешнему
Семь навыков — общий обзор

ЧАСТЬ II. Личная победа

Навык 1. Проявляйте конструктивный подход

Принципы индивидуального восприятия

Навык 2. Начинайте с мыслью о конце

Принципы внутреннего руководства.

Навык 3. Соблюдайте приоритеты

Принципы самоорганизации.

ЧАСТЬ III. Коллективная победа

Парадигмы взаимозависимости

Навык 4. Установка на Выигрыш/Выигрыш

Принципы межличностного руководства.

Навык 5. Сначала понять, а уж затем быть понятым

Принципы активного слушания.

Навык 6. Единение

Принципы творческой кооперации.

ЧАСТЬ IV. обновление

Навык 7. Заточите пилу.....

Принципы сбалансированного самообновления.

Еще раз «От внутреннего к внешнему»

ЧАСТЬ I. ПРИНЦИПЫ И СТЕРЕОТИПЫ

ОТ ВНУТРЕННЕГО К ВНЕШНЕМУ

Несколько лет назад у одного из наших сыновей не ладилось в школе. Нередко он не понимал условие задачи, не говоря уже о решении. В компании других людей вел себя инфантильно, и это внушало близким сильное беспокойство. Его физическое развитие оставляло желать лучшего: он был низкорослым, щуплым, с плохой координацией движений: например, замахивался бейсбольной битой, когда мяч был еще далеко. Это вызывало насмешки.

Нас с женой обуревало желание ему помочь. Ведь, успех, который так много значит во всех областях жизни, тем более важен в воспитании детей. Поэтому мы определили свое отношение к проблеме, наметили пути решения и приложили все усилия, чтобы внушить сыну положительную установку. Мы то и дело подбадривали его: «Давай, сынок! У тебя получится! Мы в тебя верим! Возьмись за битку немного повыше — обеими руками — и следи за мячом. Не маши битой, пока мяч не подлетит поближе!» И если замечали хоть мизерный прогресс, бурно ликовали: «Молодец, сынок, продолжай в том же духе!»

Другие продолжали смеяться над ним, и мы упрекали их: «Оставьте мальчика в покое: он учится». Сын плакал и твердил, что у него никогда не получится. И вообще он ненавидит бейсбол.

Все наши усилия оказались тщетными. Это начало сказываться на самоуважении сына, его уверенности в себе. Мы лезли из кожи вон, чтобы настроить его на оптимистический лад, но после ряда неудач отступились и попробовали взглянуть на ситуацию под другим углом.

Как раз в ту пору мне довелось принять участие в разработке программы повышения квалификации руководителей, рассчитанной на широчайшую клиентуру по всей стране. В частности, моей задачей было подготовить рассчитанный на два месяца курс овладения основами общения и восприятия для участников Программы переобучения руководящих кадров компании «IBM».

В ходе подготовки к занятиям меня особенно заинтересовал механизм образования восприятий и то, как они влияют на наше видение, которое, в свою очередь, определяет поведение. Это привело меня к изучению теории вероятности и самосбывающихся пророчеств, или «эффекта Пигмалиона», а также к осознанию того, как глубоко восприятия пускают в нас корни. Я понял, что, рассматривая — через ту или иную призму — окружающую действительность, мы не должны оставлять без внимания и саму призму, так как она способна влиять на наше видение.

Обсудив концепцию, которая легла в основу моего учебного курса для «IBM», и применив ее к ситуации с сыном, мы с Сандрой поняли, что наши действия, направленные на то, чтобы ему помочь, определялись нашим, глубоко укоренившимся представлением о его «неполноценности». И сколько бы мы ни бились над выработкой правильного отношения и поведения, от нас к нему постоянно шел сигнал: «Ты нуждаешься в опеке».

Постепенно до нас дошло, что, если мы хотим круто изменить ситуацию, нам нужно в первую очередь измениться самим, а для этого — изменить наши представления.

Этика имиджа и этика характера

Одновременно с исследованиями в области восприятий и в дополнение к ним, я с головой ушел в тщательное изучение всей опубликованной в Соединенных Штатах с 1776 года литературы об успехе. Мне довелось прочитать (или пролистать) сотни книг, статей и очерков на темы самосовершенствования, популярной психологии и самопомощи. К моим услугам оказалась квинтэссенция того, что в свободном, демократическом обществе считается ключом к достижению успеха.

Перенесясь таким образом на два столетия назад, я подметил одну настораживающую закономерность. Возможно, из-за моих собственных проблем и проблем большинства людей, с которыми я сталкивался на протяжении многих лет, во мне росло ощущение, что литература об успехе, вышедшая за последние полвека, весьма поверхностна. Она почти целиком посвящена осознанию социального образца (имиджа), его созданию, механизму действия и способам быстрого восстановления — своего рода срочной медицинской помощи с применением аспирина и пластыря. Эти средства хороши лишь в качестве пожарных мер, для временного решения проблемы: причина конфликта не устраняется, а только загоняется вглубь, готовая в любую минуту напомнить о себе.

Такой подход резко контрастирует с тем, что имело место в первые полтора столетия, когда главное внимание уделялось фундаментальным свойствам личности, считавшимся залогом жизненного успеха. Это такие черты характера, как честность, скромность, верность, умеренность, мужество, справедливость, терпение, трудолюбие, искренность, и то, что получило название «золотого правила нравственности»: «Поступай по отношению к другим так, как ты хочешь, чтобы поступали по отношению к тебе». Ярким примером такой литературы могут служить мемуары Бенджамина Франклина. В сущности, это история человеческих усилий, направленных на укоренение в своем характере определенных принципов и навыков.

Но вскоре после первой мировой войны центр внимания сместился от ЭТИКИ ХАРАКТЕРА к тому, что можно назвать ЭТИКОЙ ИМИДЖА. Успех стали рассматривать как результат создания общественного имиджа (выгодного представления о себе), системы правил и образцов поведения, умений и приемов, служащих «смазкой» при взаимодействии с другими людьми. Развитие ЭТИКИ ИМИДЖА в основном пошло по двум направлениям: одно занялось правилами поведения в обществе, а другое — внедрением в сознание положительной установки. Эта жизненная философия нашла выражение в воодушевляющих и временами действительно верных формулах, например: «Правильное отношение — залог правильного решения»; «Улыбкой скорее завоюешь друзей, чем серьезностью»; «Разум способен добиться всего, что только может вообразить».

В остальном этика имиджа сводится к откровенному манипулированию, почти шарлатанству, и предлагает арсенал средств, с помощью которых можно добиться хорошего отношения к себе со стороны других людей: например, рекомендует «вести разговор в русле интересов собеседника» (чтобы, расположив его в вашу пользу, заставить действовать в ваших интересах), пускать пыль в глаза либо воздвигать преграды на жизненном пути конкурентов.

Достоинства подлинные и мнимые

Не спорю: отдельные элементы этики имиджа: формирование личности, овладение искусством общения, выработка стратегии влияния и положительное мышление — полезны и важны для достижения успеха. И все же они вторичны. Возможно, широко пользуясь человеческой способностью возводить здание современной жизни на фундаменте опыта прошлых поколений, мы, сами того не замечая, до такой степени увлеклись собственной постройкой, что утратили представление о фундаменте. Или так долго пожинали плоды там, где не сеяли, что забыли о необходимости сеять. Если я хочу воспользоваться стратегией влияния и применить на практике набор правил, которые помогут мне воздействовать на людей в моих интересах (например, заставить подчиненных сознательнее относиться к работе, ко мне и друг к другу) — и в то же время сам полон недостатков и двуличен, вряд ли мне суждено преуспеть на долговременной основе. Неискренность рождает недоверие; что бы я ни делал, какие бы ни применял методы, все будет воспринято как манипулирование. Не спасут ни ораторское искусство, ни даже добрые намерения. Нет доверия — нет и почвы для прочного успеха. Только истинная доброжелательность делает технику общения эффективной.

Целиком положиться на технику — все равно что зубрить перед экзаменом. Нахватавшись вершущечных знаний, можно кое-как «спихнуть» предмет, даже получить хорошую отметку, но без упорной, день за днем, работы нельзя приобрести глубокие познания в интересующей вас области, развить ум, стать первоклассным специалистом.

Вы никогда не задумывались, сколь смехотворными были бы попытки жульничать, работая на ферме: весной пропустить сев, все лето бить баклуши, а осенью рассчитывать на урожай? Сельское хозяйство — естественная система, исключаящая подделку. Вы платите — и получаете по деньгам. Что посеешь, то и пожнешь. Никакого очковтирательства.

По большому счету, тот же принцип действует и в отношениях между людьми. Это тоже естественные системы, основанные на законе урожая. На коротком отрезке времени, в искусственных социальных системах — таких, как школа, — иногда удается «проскочить» за счет нами же придуманных правил игры. При «одноразовых» либо кратковременных контактах можно пустить в ход обаяние, искусство обхождения с людьми, прикинуться, будто вы разделяете их интересы, и произвести благоприятное впечатление. Можно подобрать простые, быстродействующие средства для временных ситуаций. Но они будут непригодны для длительных отношений. Если вы непостоянны и неискренни, в ходе житейских передраг истинные мотивы обязательно всплывут на поверхность, и кратковременный успех сменится крахом.

Нередки случаи, когда за счет мнимых достоинств удается добиться общественного признания, — однако рано или поздно это непременно скажется по всем направлениям: будь то работа, брак, дружба или отношения с детьми-подростками в критический период становления личности. Человеческий характер красноречивее всяких слов. Как сказал Эмерсон: «Сущность твоя столь громко заявляет о себе, что я не слышу твоих речей».

А вот высказывание Уильяма Джорджа Джордана: «Каждый наделен чудесной — немой, бессознательной, незримой — энергией добра или зла. Она — продукт всей его жизни, постоянное излучение, высвечивающее его таким, какой он есть, а не таким, каким хочет казаться».

Власть стереотипа

«Семь навыков успеха» воплощают основополагающие принципы плодотворной человеческой деятельности. Эти принципы глубоко коренятся в человеческой натуре, лежат в основе прочного счастья и успеха.

Но чтобы понять и воспринять эти принципы, нужно как следует разобраться в собственных СТЕРЕОТИПАХ и механизме их смены.

У каждого из нас своя модель мира, которую можно уподобить карте. Каждому ясно: карта — не местность, а ее схематическое отображение.

Предположим, вам нужно попасть в центр Чикаго. В этом может помочь карта города. Но представьте себе, что вас снабдили не той картой: из-за типографской ошибки «карта Чикаго» на деле оказалась картой Детройта. Представляете свое разочарование и всю тщетность попыток добраться до места назначения?

Можно приложить много сил и стараний, совершенствуя свое поведение: например, увеличить скорость. В результате вы лишь скорее окажетесь не в том месте.

Можно попробовать изменить отношение к проблеме — «не принимать близко к сердцу». Вы все равно не попадете туда, куда нужно, но легче перенесете неудачу. При интенсивной положительной установке вы обретете способность «ловить кайф» в любой точке земного шара.

И тем не менее, факт остается фактом: вы прибыли не туда. Решение проблемы не зависит от вашего отношения к ней или ваших поступков. Все упирается в неверную карту.

Если же вы раздобудете правильную схему Чикаго, ваше упорство будет вознаграждено. При этом известную роль может сыграть скорость движения (поведение), а в случае препятствий — и сила духа (отношение), однако определяющим фактором будет по-прежнему точность карты.

В голове каждого из нас — множество таких карт. Их можно разделить на две группы: отображения РЕАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ и те, где предметы и явления предстают такими, какими мы хотим их видеть, — это ЦЕННОСТИ, или ИДЕАЛЫ. Все, что с нами происходит, мы воспринимаем сквозь призму этих, сложившихся в голове, карт. Мы редко задумываемся об их точности — иногда даже не отдаем себе отчета в их существовании.

Прежде чем двинуться дальше, предлагаю вам интеллектуально-эмоциональный тест. Отвлекитесь на несколько секунд и

взгляните на рис. 1

Рис. 1

Теперь посмотрите на рис. 2 и подробно опишите, что вы видите.

Вы видите женщину? Сколько ей, по-вашему, лет? Как она выглядит? Во что одета? В каких ситуациях вы можете ее представить?

Рис. 2

Вероятно, вы скажете, что на рис. 2 нарисована привлекательная девушка лет двадцати пяти, изящно одетая, скромница, с точеным носиком. Если вы холосты, вам захочется куда-нибудь ее пригласить.

Если вы торгуете дамской одеждой, возможно, у вас мелькнет мысль привлечь ее к сотрудничеству в качестве манекенщицы.

А что, если я скажу, что вы ошибаетесь? Стану утверждать, будто этой женщине шестьдесят или семьдесят лет? Что у нее угрюмое выражение лица, огромный нос и она никоим образом не подходит для демонстрации мод? Скорее уж вам захочется помочь ей перейти улицу.

Кто прав? Посмотрите еще раз на картинку. Видите старуху? Если нет, сделайте еще одну попытку. Разглядели непомерно большой нос? Шаль, в которую она кутается?

Если бы мы с вами встретились, можно было бы разобрать рисунок по деталям и попытаться переубедить друг друга. Вы поделились бы со мной своим видением, а я рассказал бы, что вижу сам. Но, раз это невозможно, предлагаю вам посмотреть на рис. 3 и хорошенько вглядеться.

Рис. 3

Видите старуху? Очень важно, чтобы вы ее увидели, прежде чем продолжите чтение.

Я впервые познакомился с этим тестом много лет назад, в Гарвардской Школе бизнеса. С его помощью преподаватель наглядно демонстрировал, как два разных человека могут по-разному видеть один и тот же предмет — и оставаться правыми.

Логика тут ни при чем — тест носит сугубо психологический характер.

Преподаватель приносил с собой две колоды крупноформатных карт — наподобие игральных. На одних была нарисована молодая женщина, которую вы видите на рис. 1, а на других — старуха с рис. 3. Он раздавал карты студентам, просил на протяжении десяти секунд внимательно вглядываться в изображение, а затем вернуть ему карты. Потом проецировал на экран рис. 2, сочетающий в себе детали обоих рисунков, и просил описать увиденное. Почти все, кому досталась карта с изображением молодой женщины, точно так же воспринимали женщину на экране. И наоборот.

Я часто прибегаю к этому эксперименту, так как он обеспечивает глубокое проникновение и ведет ко многим важным открытиям в области плодотворной индивидуальной и коллективной деятельности. Прежде всего, он демонстрирует, как сильно условия жизни (эксперимента) влияют на восприятие и образование представлений. Если такой эффект достигается за десять секунд, что же говорить об опыте целой жизни? Всевозможные воздействия, которым мы подвергаемся со стороны семьи, школы, церкви, коллег, друзей, условий жизни и популярных теорий — таких, как этика имиджа, — все это подспудно влияет на формирование системы взглядов, нашей картины мира.

Этот эксперимент убедительно показывает: отношение к проблеме и поведение в первую очередь зависят от сложившихся стереотипов. Если вы входите в те девять десятых процентов, которые регулярно видят на обобщенном рисунке молодую женщину, вам не придет в голову помочь ей перейти улицу. То есть, ваши эмоции и поступки определяются видением. И вот тут-то становится очевидным один из важнейших недостатков этики имиджа. Попытки ограничиться внешними переменами — изменить подход к проблеме и свое поведение — и уклониться от пересмотра своих представлений в долгосрочной перспективе оказываются несостоятельными.

Нам также становится ясно, как сильно стереотипы влияют на наше общение с другими людьми. Мы убеждены, что смотрим на мир незамутненным, объективным взглядом, и вдруг оказывается, что другие думают о себе то же самое, однако видят совсем другое. Образно говоря, «точка зрения зависит от кочки зрения».

Каждому хочется верить, что его картина мира ближе других к объективной реальности. Но это не так. Мы воспринимаем мир в зависимости от условий и от того, каковы мы сами. Пытаясь описать явления окружающей действительности, мы, в сущности, описываем себя, свое представление о них. Если кто-то не соглашается, мы считаем такого человека ущербным. Однако, как показывает вышеприведенный опыт, честные люди в абсолютно здравом уме и ясном сознании могут по-разному видеть вещи — каждый сквозь призму своего опыта.

Это не означает, что объективных фактов не существует вообще. В нашем опыте два человека, на восприятие которых повлияли два разных рисунка, вместе смотрят на третий. Они видят одни и те же детали — черные штрихи, белые пятна — и признают их фактически существующими. А вот интерпретация фактов уже зависит от прошлого опыта. Факты вне толкования не имеют смысла.

Чем полнее мы отдаем себе отчет в наличии у нас определенных представлений (предубеждений), чем ответственнее подходим к их проверке действительностью, чем внимательнее прислушиваемся к другим и считаемся с их мнением, тем шире наш кругозор и объективнее — точка зрения.

* * *

Помню мини-шок, испытанный мною одним воскресным утром в нью-йоркской подземке. Люди спокойно расположились

на сиденьях — одни читали, другие погрузились в раздумья, третьи клевали носом. Привычная, мирная сцена.

Потом в вагон вошел мужчина с детьми. Дети так шумели, что атмосфера мигом изменилась.

Мужчина сел рядом со мной и закрыл глаза, безучастный ко всему на свете. Дети орали, носились взад-вперед, швыряли различные предметы, даже выхватывали из рук пассажиров газеты. Это ужасно раздражало. И тем не менее их отец ничего не предпринимал.

Трудно было сохранить безразличие. У меня просто не укладывалось в голове, как можно оставаться таким невосприимчивым, разрешать своим детям носиться, как дикари, и ни за что не отвечать. Да и все остальные пассажиры были разгневаны. В конце концов я не выдержал и, повернувшись к соседу, с максимальным — как мне показалось — терпением сказал:

— Сэр, ваши дети мешают множеству людей. Вы не могли бы получше присматривать за ними?

Он поднял на меня глаза — так, словно только что очнулся, — и ответил:

— Да-да, вы правы. Видите ли, мы едем из больницы, где час назад умерла их мать. Не представляю, как теперь быть, — а они, похоже, не представляют, как себя вести.

Можете представить себе мои чувства в этот момент? Моя парадигма, то есть модель ситуации, мигом лопнула, я увидел вещи в совершенно ином свете — и, конечно, стал думать, чувствовать, вести себя иначе. Гнев испарился. Мне больше не нужно контролировать себя; сердце преисполнилось чужой боли. Мною владели жалость и сочувствие.

— У вас только что умерла жена? О, как мне жаль! Может, вам станет легче, если вы поделитесь со мной? Могу ли я чем-нибудь помочь?

Так за одно мгновение ситуация кардинальным образом изменилась.

* * *

Большинству людей в тот или иной период жизни довелось пережить похожий скачок в сознании. Это произошло перед лицом нависшей над ними угрозы, когда происходит мгновенная переоценка ценностей, или если они вдруг оказались в непривычной для себя роли — мужа или жены, отца или деда, менеджера или руководителя.

Можно неделями, месяцами, даже годами упражняться в этике имиджа, пытаться изменить свое отношение к проблеме и свое поведение — и ни на йоту не приблизиться к желанным переменам; зато они моментально произойдут, как только мы попробуем взглянуть на вещи под другим углом.

Таким образом, становится очевидным, что, если мы заинтересованы лишь в незначительных переменах, можно сосредоточить усилия на отношении и поведении. Но если мы нацелены на качественный скачок, возникает необходимость пересмотреть всю нашу жизненную философию.

Торо сказал: «На один удар, подрубающий корень зла, приходится тысяча ударов по его веточкам». Можно добиться качественных изменений в жизни, только прекратив наносить удары по веточкам и вложить всю свою мощь в решающий удар по корням — закоренившимся представлениям.

Видение и бытие

Конечно, не все перемены вершатся в единый миг. В отличие от случая в метро, перемена в нашем с Сандрой подходе к воспитанию сына явилась результатом медленного, мучительного процесса. Наш первоначальный подход был обусловлен годами приверженности этике имиджа; мы, как тщеславные родители, пребывали в плену условностей. И только сломав стереотип, смогли добиться радикальных изменений в своей психологии — что помогло нам взять ситуацию в свои руки. Чтобы увидеть свое дитя в новом, объективном свете, нам с женой пришлось измениться самим, что, в свою очередь, привело к возникновению новой модели семейной жизни.

Как правило, стереотип чрезвычайно устойчив; он — призма, сквозь которую мы смотрим на мир. Зато ломка стереотипа с неодолимой силой влечет радикальные перемены — независимо от того, являются ли она внезапными или постепенными.

Система взглядов, основанная на принципах

В основе этики характера лежит аксиома о существовании ПРИНЦИПОВ, от которых зависит успех нашей деятельности. Они выполняют роль естественных законов в гуманитарной сфере и так же объективны, бесспорны и незыблемы, как закон всемирного тяготения в физике.

Объективный характер и роль этих принципов могут быть продемонстрированы на примере одного эпизода, приведенного Франком Кохом в «Трудах Военно-морского общества».

«Два линкора, приписанных к учебной эскадре, выйдя на маневры, были застигнуты штормом и провели несколько дней в открытом море. Я служил на головном корабле и с наступлением темноты нес вахту на мостике. Из-за ключев тумана видимость была препаршивой, так что капитан не уходил с мостика, лично руководя нашей деятельностью.

Вскоре после наступления сумерек дозорный доложил:

— Справа по курсу корабля огонь.

— Неподвижный или смещающийся к корме?

— Неподвижный, сэр, — ответил дозорный, что означало: ситуация чревата столкновением.

Капитан крикнул сигнальщику:

— Передайте: «Есть опасность столкновения. Рекомендую вам изменить курс на двадцать градусов».

Последовал ответ: «Рекомендую вам изменить курс на двадцать градусов».

Капитан приказал передать: «Я — капитан. Требую изменения курса на двадцать градусов».

Ответ был: «Я — моряк второго класса. Смените курс на двадцать градусов».

Капитан весь кипел от возмущения.

— Передайте, — он словно выплевывал слова: — «Я — линкор. Требую смены курса на двадцать градусов»!

В ответ просигналили: «Я — маяк».

Мы сменили курс».

* * *

В приведенном случае видно, как ограниченное, шаблонное восприятие не позволяет правильно оценить обстановку. В повседневной жизни подобная ситуация представляет ничуть не меньшую угрозу.

Принципы — те же маяки, естественные законы, которые непозволительно нарушать. Как сказал Сесил де Милль в своем эпохальном фильме «Десять заповедей»: «Мы не в силах сокрушить закон; все, что мы можем, это рухнуть при столкновении с ним».

Люди смотрят на жизнь и взаимоотношения с окружающими сквозь призму своих представлений, или карт, составленных на основании их жизненного опыта. Как уже отмечалось, карта — не сама местность, а лишь попытка ее описать, то есть субъективная реальность.

Что же касается объективной реальности, или местности, то она сплошь утыкана «маяками», ограничителями, принципами, лежащими в основе развития и процветания личности. Эти принципы — естественные законы, мириадами нитей вплетенные историй в ткань общества; они — корни человеческого опыта, вобравшего в себя опыт каждого рода, любого общественного установления, выдержавшего проверку временем. Степень точности мысленной карты никак не влияет на саму местность.

Объективный характер принципов, или естественных законов, становится очевидным для всякого, кто глубоко мыслит и изучает циклы исторического развития общества. Эти принципы то и дело напоминают о себе; степень их осознания людьми и умения жить в согласии с ними ведет либо к жизнестойкости и стабильности, либо к упадку и краху.

Принципы, о которых идет речь, ни в коей мере не являются эзотерическими, то есть понятными лишь посвященным, и не имеют ничего общего с мистикой либо религиозными догмами. В этой книге вы не встретите ни одного положения, которое подходило бы только какому-то одному вероисповеданию, включая то, к которому принадлежу я сам. Эти принципы входят как составная часть в любую широко распространенную религию, равно как и во всякую жизнеспособную общественную теорию или этическую систему. Они самоочевидны и универсальны, являются необходимым условием человеческого существования, частью морали, изначально присутствуют в сознании всех людей, независимо от социальной принадлежности или готовности соблюдать эти принципы. Они существуют даже тогда, когда погребены под тяжестью ненормальных условий жизни.

Возьмем, к примеру, принцип СПРАВЕДЛИВОСТИ, из которого произросла концепция права. Даже маленькие дети от природы наделены чувством справедливости, несмотря на то, что личный опыт подчас дает примеры противоположного толка. Конечно, существуют серьезные расхождения в трактовке и способах достижения справедливости, но сама идея признается практически всеми — можно сказать, «носится в воздухе».

Вот еще примеры: ЧЕСТНОСТЬ и ПОСТОЯНСТВО. На этих двух китах держится ДОВЕРИЕ, без которого невозможно деловое сотрудничество, равно как и любые, рассчитанные на долгую перспективу, связи между людьми.

Далее идет ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ДОСТОИНСТВО, основа основ Декларации Независимости Соединенных Штатов Америки.: «Мы считаем очевидными следующие истины: все люди сотворены равными, и все они одарены своим Создателем некоторыми неотчуждаемыми правами, к числу которых принадлежат жизнь, свобода и стремление к счастью».

Следующий принцип — ДОЛГ — сопряжен с потребностью внести свой вклад в дело свободного и счастливого развития человечества. С ним тесно связано понятие ДОБРОДЕТЕЛИ.

Не забудем и о принципе ПОТЕНЦИАЛА. В момент появления на свет каждый находится в эмбриональном состоянии и мало-помалу раскрывает свой потенциал, обнаруживает все новые таланты. С этим тесно связаны такие понятия, как СТАНОВЛЕНИЕ, РАЗВИТИЕ и ПРОГРЕСС — процесс реализации потенциала, самовыражения и самоутверждения личности, в свою очередь требующий ТЕРПЕНИЯ, ЗАБОТЫ и ПООЩРЕНИЯ.

Принципы следует отличать от ПРАВИЛ. Правила действуют по отношению к какой-нибудь конкретной сфере деятельности. Что годится в одном случае, не годится в другом, похожем — это могут подтвердить родители, пытавшиеся воспитывать второго ребенка в точности как первого.

В отличие от ситуационно обусловленных правил, принципы существуют как коренные, фундаментальные истины, имеющие универсальное применение. Они одинаково подходят отдельно взятой личности и супружеской паре, семье, частному предприятию или общественной организации. Будучи полностью усвоенными, то есть преобразованными в НАВЫКИ, принципы могут послужить основой для выработки правил.

Принципы — ограничители, помогающие нам соотносить свое поведение с непреходящими ценностями. Они фундаментальны и неоспоримы, потому что самоочевидны. Простейший способ убедиться в их правильности — даже не попробовать, а только представить себе попытку существовать, претворяя в жизнь их антиподы. Сомневаюсь, чтобы кто-либо всерьез считал несправедливость, ложь, подлость, тунеядство, бездарность или порок прочным фундаментом для счастья и успеха. Можно спорить о терминологических тонкостях, способах проявления и осуществления отдельных принципов, но в глубине души никто не сомневается в их существовании.

Чем точнее наши карты, или представления о мире, совпадают с верными принципами, тем они надежнее. Точные карты значат для личного и коллективного успеха неизмеримо больше, чем любые усилия, направленные на перемены в

отношении к проблеме и поведению.

Принцип развития и шанса

Своим блеском и притягательностью для всех этика имиджа обязана тому, что она обещает быстрый, не требующий особого труда способ достичь высокого качества жизни и установить тесные взаимоотношения с другими людьми.

Это — символ без содержания, философия быстрого обогащения, так называемой «халявы». И даже если она временно торжествует, проблема остается.

Этика имиджа иллюзорна и обманчива. Пытаться достичь высоких результатов с помощью набора трюков и пожарных мер — все равно что добираться в центр Чикаго, пользуясь картой Детройта.

На протяжении жизни человек проходит через несколько стадий роста и развития. Младенец учится переворачиваться, садиться, ползать, ходить и бегать. Каждая ступень развития равно необходима и требует времени. Нельзя прыгать через ступеньки.

Это относится ко всем фазам жизни и видам деятельности — будь то обучение игре на фортепьяно или овладение искусством общения с партнерами по бизнесу — и справедливо как для отдельно взятой личности, так и для коллектива (включая семью).

Мы согласны с этим, когда речь идет о явлениях материального мира; однако применить тот же подход к эмоциональной сфере, отношениям между людьми — трудное и непривычное дело. Даже признавая правомерность этого подхода, не так-то легко — осуществить его на практике. Гораздо проще и привычнее — пытаться «срезать угол», перескочить через несколько жизненно важных ступенек — лишь бы сэкономить время и усилия и в то же время достичь желаемого результата.

Что происходит, когда мы пытаемся ускорить естественный процесс развития? Представьте себе: вы — посредственный теннисист, но, чтобы произвести выгодное впечатление, бросаете вызов игроку высокого класса. Как по-вашему, что произойдет? Достаточно ли настроиться на успех, чтобы выиграть у профессионала?

Или вообразите, что вы похвастались перед знакомыми, будто ваша игра на фортепьяно достойна концерт-холла — тогда как на самом деле вы играете на уровне начинающего. Чем все кончится?

Ответ очевиден. Никому не дано безнаказанно игнорировать естественный ход событий и пытаться ускорить движение вперед. Это — против законов природы. Все попытки «срезать угол» приведут к краху и разочарованию.

Чтобы установить хорошие отношения с женой, детьми, друзьями или сослуживцами, нужно научиться слушать. А это требует больших эмоциональных затрат. Процесс слушания включает в себя такие компоненты, как терпение, открытость и искреннее стремление понять. Все эти качества относятся к высокому уровню развития личности. Гораздо легче — действовать на низком эмоциональном уровне — и в то же время щедро раздавать советы, относящиеся к более высокому уровню.

Об уровне развития нетрудно судить, если речь идет об игре в теннис или на фортепьяно: здесь притворством не возьмешь. А вот в сфере эмоционального развития все не столь очевидно. Мы можем «позировать», «пускать пыль в глаза» перед незнакомыми людьми или сослуживцами, и это какое-то время сходит нам с рук. Можно даже самим уверовать в свой обман. Хотя я лично уверен: большинство из нас знает себе истинную цену.

Мне не раз приходилось наблюдать последствия попыток ускорить естественный процесс развития в сфере бизнеса, когда администрация пыталась «купить» более высокие производительность труда, качество продукции либо обслуживания, дисциплину и сознательное отношение к труду — за счет красноречия, искусства улыбаться, косметических или таких сугубо внешних мер, как слияние подразделений, тактичная или бесцеремонная перестановка кадров и так далее. Но при этом упускают из виду климат низкого доверия — следствие подобных манипуляций. Убедившись в неэффективности одних мер, ищут другие, такие же поверхностные, относящиеся к Этике имиджа — нарушая тем самым естественный ход событий и принципы, на которых основана культура высокого доверия.

* * *

Помню, как однажды, много лет назад, я сам отступил от этого принципа. Вернувшись домой в день рождения дочери, я застал ее в передней. У девочки был угрюмый, вызывающий вид; она вцепилась в свои подарки и ни за что не хотела дать другим детям поиграть с ними. Первым, что бросилось мне в глаза, были несколько человек родителей, на чьих глазах разыгрывалась эта неприглядная сцена. Мне стало невыносимо стыдно, тем более что в то время я читал в университете курс лекций об отношениях между людьми и прекрасно знал (во всяком случае, чувствовал), чего от меня ждут все эти взрослые. Атмосфера в комнате накалилась. Дети окружили мою дочь; они тянули руки и просили дать им поиграть игрушками, которые сами же только что ей и подарили. А она ни за что не соглашалась. Я сказал себе: «Необходимо научить ее делиться своими вещами. Щедрость — одно из ценнейших человеческих качеств».

Я начал с того, что обратился к дочери с просьбой:

— Солнышко, поделись, пожалуйста, своими игрушками с друзьями.

Ответ был предельно лаконичен:

— Нет.

Я стал апеллировать к здравому смыслу:

— Милая, если ты будешь давать гостям твои игрушки, они тоже поделятся с тобой, когда ты придешь к ним в гости.

— Нет, — отрезала она.

Я растерялся: ведь все увидели, что я для дочери — не авторитет, — и попробовал прибегнуть к подкупу. Сладким голосом я

произнес:

— Солнышко, если ты дашь детям поиграть твоими игрушками, я дам тебе чудо-жвачку.

— Не хочу жвачку!

Я начал терять терпение и заговорил на языке угроз:

— Не поделишься — получишь!

— Пускай! Это мое! Не хочу делиться!

В конце концов я перешел к силовым методам. Отобрал у нее игрушки и отдал другим детям.

— Валяйте, мелюзга, веселитесь!

Вероятно, прежде чем начать делиться игрушками, дочери нужно было в досталь наиграться самой и таким образом утвердиться в правах собственности (и правда — как можно разделить с другими то, чем сам толком не владеешь?) Она ждала от меня, своего отца, что я проявлю высокую эмоциональную зрелость, дам ей возможность вступить во владение новыми вещами.

Я же в первую очередь ориентировался на мнение других родителей; отношения с дочерью, интересы ее воспитания отступили на второй план. С самого начала я исходил из убеждения: человек должен делиться своими вещами; дочь отказывается — следовательно, поступает дурно.

Возможно, я предъявлял к ней завышенные требования как раз потому, что мой собственный уровень эмоционального развития был низок. Я продемонстрировал неспособность — или нежелание — проявить терпение и понимание и требовал от дочери, чтобы она пожертвовала своими вещами. Это была попытка компенсировать моральную слабость за счет родительской власти и насильно принудить ее сделать то, чего я от нее требовал.

Однако искусственная сила ведет к дальнейшему ослаблению того, кто к ней прибегает, так как опирается на внешние факторы и направлена исключительно на достижение цели. Она также ослабляет того, кто вынужден уступить, потому что подрывает его способность самостоятельно мыслить, развиваться, вырабатывать внутреннюю дисциплину. И наконец, применение силы пагубно сказывается на человеческих отношениях. Готовность к сотрудничеству вытесняется страхом; растут строптивость и взаимные обиды.

А что происходит, когда источник заимствованной силы — будь то физическое превосходство, положение в обществе, власть, связи, высокий пост, приличия либо прошлые заслуги — иссякает?

Будь я в то время умнее, постарался бы опереться на внутренние ресурсы: мое понимание истинной доброты и взгляды на воспитание детей, любовь и заботу. Я предоставил бы дочери свободу выбора — делиться или не делиться игрушками с другими детьми. Возможно, после неудавшейся попытки убеждения мне следовало переключить внимание детей на увлекательную игру и таким образом избавить дочь от чрезмерного эмоционального давления. Ведь, стоит ребенку утвердиться в своем праве собственности, как он начинает делиться с товарищами — охотно, естественно и без промедления.

Мой жизненный опыт говорит: есть время пускать в ход педагогические приемы и есть — воздерживаться. Когда отношения напряжены и атмосфера буквально заряжена эмоциями, нотации воспринимаются как наказание, почти предательство. Зато оставшись с ребенком наедине, в нормальной обстановке, когда между вами нет натянутости, можно спокойно объяснить, чего вы от него хотите и каковы могут быть ваши совместные шаги в этом направлении. Эффект не замедлит сказаться. Вероятно, в то время я еще недостаточно созрел и не сумел возвыситься до терпения и не внешнего, а внутреннего — психологического — воздействия.

Возможно, чувство обладания должно идти впереди щедрости. Возможно, многие из тех, кто привык либо делиться механически, либо вообще не делиться, просто не знают, что это такое — владеть самому, осознавать себя как личность, обладать чувством собственного достоинства. Если мы хотим правильно воспитывать детей, необходимо запастись терпением и дать им познать чувство собственности — в то же время мудро, ненавязчиво внушая преимущества щедрости и неукоснительно подкрепляя слова собственным примером.

Новый уровень мышления

Альберт Эйнштейн заметил: «Сложные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы находились в момент их зарождения».

Оглядываясь вокруг, заглядывая внутрь себя и осознавая проблемы, возникшие в нашей жизни в то время, когда мы находились под влиянием этики имиджа, мы начинаем понимать коренной, фундаментальный характер этих проблем и то, что здесь не помогут поверхностный подход и скороспелые решения. Для решения этих проблем нужен иной, более высокий уровень мышления, система взглядов, основанная на принципах, точная «карта» осмысленного бытия и взаимодействия людей.

Этот новый уровень мышления — и есть то, что я назвал «Семь навыков успеха». Он представляет из себя принципиальный, опирающийся на коренные свойства личности, новый — «от внутреннего к внешнему» — подход к личной и межличностной деятельности с точки зрения ее эффективности.

Принцип «от внутреннего к внешнему» предлагает начать с себя, более того — с самой интимной, наиболее глубоко укоренившейся части нашего существа: жизненной философии, а также свойств характера и мотивов.

Суть этого подхода в следующем: если вы хотите ИМЕТЬ счастливую семью, нужно БЫТЬ человеком, способным вырабатывать положительную энергию и нейтрализовать отрицательную. Хотите ИМЕТЬ послушных сына или дочь — БУДЬТЕ всепонимающим, способным к сопереживанию, последовательным и любящим родителем. Хотите ИМЕТЬ больше самостоятельности на работе — БУДЬТЕ ответственным, полезным, высокоэффективным работником. Хотите, чтобы вам доверяли, — заслужите доверие. Хотите добиться всеобщего признания — ценности из разряда вторичных, — сосредоточьте

усилия на первичном: ваших достоинствах.

Принцип «от внутреннего к внешнему» подразумевает, что личные победы предшествуют коллективным; прежде чем дать — и попытаться сдержать — обещание другим, нужно научиться выполнять обещанное самому себе. Бессмысленно — ставить ИМИДЖ — впереди ЛИЧНОСТИ, пытаться улучшить отношения с другими людьми, не избавившись от собственных недостатков.

Мне довелось работать с великим множеством людей — талантливых, искренне желающих добиться счастья и успеха, ищущих и трудолюбивых. Я имел дело с руководителями производства, студентами, религиозными и светскими организациями, супругами. И ни разу не видел, чтобы кто-нибудь добился надежных счастья и успеха благодаря сугубо внешним факторам.

Наоборот — во всех случаях подхода «от внешнего к внутреннему» приходилось иметь дело с неудачниками, «жертвами», выброшенными на обочину жизни людьми с парализованной волей, заикленными на чужих пороках и неблагоприятных обстоятельствах, повинных — по их разумению — в их стагнации. Я видел несчастливые семьи, в которых каждый супруг хотел, чтобы другой изменился, заострял внимание на недостатках партнера, пытался «лепить» его по своему желанию. Я присутствовал на производственных совещаниях, где руководители не жалели времени и энергии на обоснование своего права требовать от подчиненных такого отношения к работе, которое возникает само собой, если существует доверие.

* * *

Из-за мощного влияния среды и господствующей в настоящее время этики имиджа, переход к принципу «от внутреннего к внешнему» становится для многих трудной, исполненной драматизма, ломкой стереотипа.

Но опыт — свой и чужой — и тщательное изучение судеб тех, кто добился колоссального жизненного успеха, убедили меня в том, что принципы, воплотившиеся в «Семи навыках», глубоко коренятся в человеческой натуре, присутствуют в нашем сознании в виде нравственного идеала. Чтобы познать, развивать и применять их ради достижения наших заветных целей, нужно перестроить мышление: сломать стереотип и посмотреть на вещи «изнутри».

СЕМЬ НАВЫКОВ — ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

«О человеке судят по его ежедневным делам. И, стало быть, добродетель — не порыв, а привычка».

Аристотель.

Характер определяется привычками. Не зря говорят: «Посеешь мысль — пожнешь поступок; посеешь поступок — пожнешь привычку; посеешь привычку — пожнешь характер; посеешь характер — пожнешь судьбу».

Привычки играют огромную роль в нашей жизни, потому что они представляют из себя неизменные, часто неосознанные образцы, которые постоянно, изо дня в день, выражают характер человека, обуславливая как жизненный успех, так и жизненную неудачу.

Великий педагог Хорас Манн сказал: «Привычки — все равно что канат, в который мы ежедневно вплетаем нить за нитью — и скоро его будет невозможно разорвать». Я лично не согласен с последней частью высказывания. Канат может быть разорван. Привычки можно приобрести — и от них можно избавиться. Но это — не дело одной минуты. Могут потребоваться длительный промежуток времени и огромная сила воли.

Те из нас, кто следили за высадкой «Аполлона» на Луну, были потрясены зрелищем того, как первые представители человечества прогулялись по поверхности Луны и возвратились на Землю. Ни превосходные степени, ни восклицания типа «Фантастика!» не могли в те знаменательные дни адекватно выразить наши чувства. Но чтобы добраться до Луны, астронавтам пришлось буквально вырываться из пут земного притяжения. На отрыв от Земли и преодоление первых нескольких миль было затрачено больше энергии, чем на весь последующий путь — продолжительностью в несколько дней и длиной в полмиллиона миль.

Привычки — та же сила тяжести. Разрыв с глубоко укоренившимися традициями (такими, как привычка откладывать на потом, нетерпение, критиканство или эгоизм), вступающими в противоречие с главными принципами эффективной деятельности, требует огромной силы воли и некоторых — не слишком значительных — перемен в жизни. На «отрыв от Земли» уходит много сил, зато когда притяжение преодолено, наша свобода не только увеличивается, но и обретает новое измерение.

Как всякая физическая сила, «притяжение Земли» может действовать либо «за», либо «против» вас. «Сила тяжести» некоторых привычек способна помешать нам отправиться туда, куда хочется, но она же и делает мир единым целым, удерживает планеты на их орбитах и поддерживает порядок в галактике. Это могучая сила, и, если пользоваться ею с умом, она обеспечивает сцепление и порядок, нужные для повышения эффективности.

Стадии зрелости

«Семь навыков» — не набор разрозненных, не связанных между собой формул «настроенности» на успех. Будучи в согласии с естественными законами развития, они обеспечивают постоянный, последовательный, комплексный подход к повышению индивидуальной и коллективной продуктивности, способствуют нашему поступательному движению от ЗАВИСИМОСТИ к НЕЗАВИСИМОСТИ и далее — к ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ.

Мы приходим в мир полностью зависимыми существами. Нас направляют, воспитывают и содержат другие люди. Без их помощи мы просуществовали бы не более нескольких часов — от силы дней.

Проходят месяцы и годы; мы постепенно обретаем физическую, интеллектуальную, эмоциональную и материальную независимость — и наконец оказываемся в состоянии сами о себе позаботиться. Отныне мы сами ставим перед собой цели и полагаемся, главным образом, на свои собственные силы.

В ходе дальнейшего становления личности мы приходим к пониманию того, что в природе все взаимосвязано: существует единая экологическая система, обеспечивающая порядок в мире, включая общество. Далее мы открываем для себя, что наши достижения зависят от участия других людей; человеческая жизнь, так же, как и природа, оказывается взаимозависимой. Переход от детства к взрослой жизни вершится в соответствии с естественными законами развития. Существует множество степеней зрелости. К примеру, полная физическая зрелость не обязательно сопровождается одновременной эмоциональной и интеллектуальной зрелостью. А с другой стороны, физическая неполноценность еще не означает умственной или эмоциональной неполноценности.

ЗАВИСИМОСТЬ характеризуется фактором «ТЫ»: ТЫ заботишься обо мне; ТЫ ради меня расшибаешься в лепешку; я недоволен ТВОИМИ действиями и результатами.

НЕЗАВИСИМОСТЬ определяется фактором «Я»: Я в состоянии это сделать; Я несу за это ответственность; Я могу сам о себе позаботиться; у МЕНЯ есть свобода выбора.

При **ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ** на первое место выходит фактор «МЫ»: МЫ можем это сделать; МЫ готовы сотрудничать; МЫ объединяем усилия, таланты, знания и умения, чтобы совместно создать нечто ценное.

ЗАВИСИМЫЕ люди нуждаются в других, чтобы получить от них то, что им нужно. **НЕЗАВИСИМЫЕ** могут добиться этого ценой собственных усилий. **ВЗАИМОЗАВИСИМЫЕ** сочетают свои усилия с усилиями других людей и добиваются максимального успеха.

ФИЗИЧЕСКИ ЗАВИСИМЫЙ человек (парализованный, увечный, с ограниченной дееспособностью), нуждается в посторонней помощи. Если я **ЭМОЦИОНАЛЬНО ЗАВИСИМ**, мое чувство собственного достоинства и уверенности в себе определяется чужим мнением о моей особе. Если вы не проявляете ко мне симпатии, это подрезает мне крылья. В качестве **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО ЗАВИСИМОГО** я полагаюсь на ваши мыслительные способности, позволяю вам решать за меня мои проблемы.

Будучи физически независимым, я способен существовать автономно. Будучи интеллектуально независимым, самостоятельно оцениваю ситуацию и делаю выводы; переходя при этом с одного уровня обобщения на другой. Мне под силу — творить, анализировать, организовывать и в доходчивой форме выражать свои мысли.

В случае эмоциональной независимости я нахожу опору в самом себе. Сам за себя решаю. Мое чувство собственного достоинства не связано с чужой оценкой или хорошим обращением.

Нетрудно подметить, что независимость находится на более высоком уровне зрелости, чем зависимость. Независимость — серьезный шаг к вершине, но еще не вершина.

Тем не менее, современное общество возводит независимость на пьедестал. Она стала фетишем для множества людей и общественных движений. Большинство методик по самосовершенствованию ставит во главу угла именно независимость: как будто искусство общения, командная работа и равноправное сотрудничество — ценности низшего сорта.

Чрезмерный упор на независимость явился реакцией, своего рода бунтом против зависимости — чужого контроля над нашими судьбами, чужих оценок, чужого права использовать нас в своих интересах, манипулировать нами.

Многие усматривают в концепции взаимозависимости возврат к прежнему рабству — и вот мы становимся свидетелями того, как во имя ложно понятой идеи независимости люди разбивают семьи, бросают своих детей и отвергают все виды социальной ответственности.

Реакции и поведение людей, которые «сбрасывают оковы», «освобождаются», «самоутверждаются», «делают то, что хотят», нередко позволяют заподозрить новую зависимость, от которой невозможно убежать, потому что она — внутренняя, а не внешняя. Мы позволяем чужим слабостям и недостаткам разрушить нашу эмоциональную жизнь, ощущаем себя жертвами других людей и не подвластных нам обстоятельств.

Конечно, иногда возникает потребность в том, чтобы изменить условия жизни — так называемую среду. Но проблема зависимости напрямую связана с личной зрелостью и имеет весьма ограниченное отношение к объективно существующей действительности. Даже в самой благоприятной обстановке люди могут оставаться инфантильными и зависимыми.

Подлинная независимость характера побуждает нас стремиться к тому, чтобы стать субъектами, а не объектами действия. Мы больше не жертвы обстоятельств или других людей; поэтому независимость — вполне достойная цель. Но не конечная — с точки зрения жизненного успеха. Став самоцелью, она вступает в противоречие с устройством мира, в основе которого лежит взаимозависимость. Из «абсолютно независимых» (то есть не созревших до взаимозависимости) людей могут выйти способные деятели-одиночки, но не руководители или высокопродуктивные члены коллектива. Они не способны выйти за рамки устоявшихся представлений и преуспеть в браке, строительстве прочной семьи или коллективной деятельности.

В природе все взаимосвязано. Пытаться достичь максимального жизненного успеха, оставаясь на позициях независимости, — все равно что пытаться играть в теннис клюшкой для гольфа: орудие не соответствует роду деятельности.

Будучи взаимозависимой личностью, я имею возможность делиться лучшим в себе с другими и сам получаю доступ к богатейшим ресурсам и потенциальным возможностям других людей.

Взаимозависимость — свободный выбор свободного человека. Зависимый не имеет возможности сделать такой выбор: для этого у него недостает силы характера — он сам за себя не отвечает.

Вот почему Навыки 1, 2 и 3, о которых пойдет речь в следующих главах, относятся к сфере **САМОУПРАВЛЕНИЯ**. Они помогают человеку перейти от зависимости к независимости и, являясь личными победами, становятся ядром личности.

ЛИЧНЫЕ ПОБЕДЫ ПРЕДШЕСТВУЮТ КОЛЛЕКТИВНЫМ. В этой формуле составляющие нельзя поменять местами —

как нельзя собрать урожай прежде посева. Развитие осуществляется «от внутреннего к внешнему».

Обретая подлинную — внутреннюю — независимость, вы тем самым обретаете отправную точку для дальнейшего продвижения в сторону взаимозависимости. Сильный характер — надежная база для эффективного участия в достижении коллективных побед: успешной командной работы, кооперации и полноценного общения, в чем вам помогут навыки 4, 5 и 6. Это не означает, что, прежде чем приступить к работе с навыками 4, 5 и 6, необходимо в совершенстве овладеть навыками 1, 2 и 3. Четкое представление о последовательности способствует эффективному развитию, но я отнюдь не предлагаю вам провести несколько лет в изоляции, в одиночку шлифуя навыки 1, 2 и 3.

Как частица взаимосвязанного мира, вы каждый день вступаете в контакты с внешней средой. Жгучие проблемы и вопиющие противоречия этой среды способны оттеснить на второй план «хронические болезни» вашего характера. Однако осознание того, каким образом ваша сущность влияет на состояние взаимозависимой среды, поможет вам применять ваши усилия последовательно, в соответствии с естественными законами развития.

Навык 7 — это навык обновления: регулярного и сбалансированного обновления четырех основных измерений жизни. Он замыкает в круг и объединяет все прочие навыки. Это — навык непрерывного совершенствования, образующий устремленную вверх спираль развития, которая всякий раз поднимает нас на более высокий уровень понимания и овладения каждым из навыков.

Что такое эффективность

«Семь навыков» — это навыки жизненного успеха. Будучи основанными на принципах, они приносят максимальные долговременные результаты, какие только возможны. Они составляют «костяк» личности, формируют мощный центр, как бы «атлас» правильных карт, благодаря которым человек может успешно решать свои проблемы, расширять круг возможностей и, постоянно участь и усваивая другие принципы, подниматься на следующие витки спирали.

Они еще и потому могут быть названы навыками успеха, что в их основе лежит естественный закон, который я называю балансом П/ИП и о который многие расшибают себе лбы. Этот закон легко понять, если вспомнить басню Эзопа о гусыне, несущей золотые яйца.

Это история о бедном крестьянине, в один прекрасный день обнаружившем в гнезде своей любимой гусыни золотое яйцо. Сначала он решил, что над ним подшутили, и хотел выбросить яйцо, но передумал и отнес его к ювелиру.

Яйцо оказалось из чистого золота! Крестьянин не мог поверить своему счастью. Ему стало еще больше не по себе, когда на следующий день история повторилась. День за днем, едва успев проснуться, он мчался в сарай и находил новое золотое яйцо. Крестьянин стал сказочно богат; все складывалось слишком удачно, чтобы быть правдой.

С ростом богатства в нем росли жадность и нетерпение. И вот, не в силах ждать, крестьянин решил зарезать гусыню и получить несколько яиц сразу. Но добравшись до ее внутренностей, не обнаружил ни одного яйца. Он не обрел яиц и лишился надежды на будущие поступления. Сгубил гусыню, несущую золотые яйца.

На мой взгляд, в основе этой басни лежит важнейший принцип, позволяющий наилучшим образом определить понятие эффективности. Многие смотрят на ЭФФЕКТИВНОСТЬ (и, в конечном счете, жизненный успех) с точки зрения «золотых яиц», приравнивая ее к ПРОДУКТИВНОСТИ: чем больше продукта, тем выше эффективность.

Но, как показывает эта притча, настоящая эффективность — производная двух вещей: ПРОДУКТА («золотые яйца») и его ИСТОЧНИКА («гусыни»).

Если вы строите свою жизнь, ориентируясь на «золотые яйца», и пренебрегаете интересами «гусыни», вы рано или поздно останетесь без совокупности вещей и явлений, обладающих способностью производить продукт и, следовательно, без самого продукта. С другой стороны, если вы предпочтете холить «гусыню», не ставя перед ней задачи нести «золотые яйца», скоро вам будет не на что кормиться самому и кормить «гусыню».

Секрет эффективности в том, что я называю БАЛАНСОМ П/ИП. «П» здесь — ПРОДУКТ, или конечный результат, а «ИП» — ИСТОЧНИК ПРОДУКТА.

Три источника продукта

Источники бывают в основном трех видов: физические (средства производства), финансовые и гуманитарные (работники). Рассмотрим каждый источник в отдельности.

Несколько лет назад я приобрел физический источник продукта — мощную газонокосилку. Я постоянно эксплуатировал ее, не заботясь о надлежащем уходе. Косилка выдержала два сезона, а затем пришла в негодность. После неудачных попыток вернуть ее в строй — путем заточки и запоздалого мелкого ремонта — я обнаружил, что двигатель утратил половину первоначальной мощности и, стало быть, все без толку.

Если бы я своевременно принял меры по поддержанию орудия труда в хорошем состоянии, оно бы еще долго радовало меня продуктом — аккуратно подстриженной лужайкой. А так пришлось потратить неизмеримо большую сумму на приобретение новой газонокосилки. Мои действия оказались неэффективными.

В погоне за быстрым эффектом мы часто губим дорогостоящие средства производства: автомобиль, компьютер, мойку или сушилку, даже свое тело и окружающую среду. Тогда как, поддерживая баланс П/ИП, могли бы добиться их долгой и эффективной работы.

Баланс П/ИП гарантирует также эффективное использование финансовых источников. Люди часто путают основной капитал с процентами. Вам случалось изымать часть своих накоплений, чтобы повысить качество жизни, получить сразу побольше «золотых яиц»? Тающий основной капитал приносит меньший доход. Рано или поздно он перестает удовлетворять даже минимальные жизненные потребности.

Главный источник доходов — наша рабочая сила, способность зарабатывать деньги. Не стремясь к повышению квалификации, мы ограничиваем свою свободу выбора, приковываем себя к нынешней ситуации, постоянно ощущаем экономическую и эмоциональную зависимость от сослуживцев и босса, становимся мнительными — и, разумеется, это отражается на работоспособности.

В гуманитарной сфере поддержание баланса П/ИП еще важнее.

Если супруги озабочены главным образом получением «золотых яиц», они становятся небрежными, забывают об элементарных знаках внимания, которые так важны для поддержания глубоких и прочных отношений, жмут на рычаги, пытаются манипулировать друг другом и, думая только о собственном удовольствии, оправдывают свой эгоизм недостатками партнера. Доброта, нежность и непосредственность чувств постепенно сходят на нет. «Гусыня» чахнет и умирает.

А отношения между родителями и детьми? Пока дети маленькие, они совершенно беззащитны. Возникает соблазн пренебречь усилиями, направленными на развитие СП: мы недостаточно хорошо учим, общаемся, слушаем и проявляем любовь к своим детям. Гораздо проще — пользуясь правом сильного, ставить на своем. Да, проще — в данный момент. Вы — больше, сильнее, опытнее — и, разумеется, вы ПРАВЫ. Так почему не командовать? Понадобится — будем орать на них, угрожать, добиваться беспрекословного послушания!

Или ударимся в снисходительность. В погоне за «золотым яйцом» популизма станем задабривать наших детей, баловать, потакать их капризам. Тогда они вырастут без внутренней дисциплины, без опоры на абсолютные ценности и без чувства личной ответственности.

Оба подхода — авторитарный и сверхлиберальный — ведут к развитию менталитета «золотых яиц». Вы хотите поставить на своем? Хотите нравиться? А что в это время происходит с «гусыней»? С каким чувством ответственности, самодисциплины, уверенности в своей способности сделать правильный выбор и достичь высоких результатов ребенок через несколько лет отправится в самостоятельное плавание по океану жизни? Как сложатся ваши отношения с ним? Достигнув «трудного» возраста, вступив в период самоопределения и самоутверждения — будет ли он уверен, что вы способны выслушать его — и не подвергнуть критике, что вы уважаете в нем личность и вам можно довериться? Достучитесь ли вы до сердца вашего ребенка, сумеете ли тактично общаться и влиять на него, не подвергая унижению?

Предположим, вы хотите, чтобы у вашей дочери был порядок в комнате, — это «продукт». Допустим также, что для вас важно, чтобы она сама сделала уборку, — это уже «источник продукта», залог будущего благополучия.

Если достигнут баланс П/ИП, дочь охотно, без напоминания, уберется в комнате, потому что привыкла исполнять свои обязанности. В этом случае она — неоценимый «источник продукта» — «гусыня, несущая золотые яйца».

Но если центр тяжести смещен в сторону удовлетворения сиюминутной потребности — в данном случае чистоты и порядка в комнате, — возможно, вам придется заставлять ее это делать. Возможно, вы даже начнете кричать, угрожать ей — и тем самым подорвете здоровье своей «гусыни».

Секрет высокой эффективности — в равновесии. Чрезмерная сосредоточенность на «продукте» наносит ущерб здоровью, приводит к преждевременному износу техники, таянию банковских счетов, разрыву человеческих связей. Однако заикнуться на источнике продукта — значит уподобиться человеку, который по три-четыре часа в день занимается бегом и хвастается, что обеспечил себе лишних десять лет жизни, не сознавая, что ровно столько же тратит на бессмысленный бег. Или тому, кто только учится и ничего не производит, живет за чужой счет (синдром «вечного студента»).

Для поддержания баланса П/ИП — равновесия между «золотыми яйцами» и благополучием «гусыни» — подчас требуются немалые умственные затраты. И тем не менее, я убежден: этот баланс — неперемное условие эффективности. Он увязывает интересы настоящего с интересами будущего, получение диплома об образовании — с затратами на обучение, порядок в комнате дочери — с установлением между вами хороших, прочных отношений, при которых она выполняет свои обязанности охотно, радостно, без принуждения и контроля.

Действие этого принципа вы могли наблюдать в жизни, если ночь напролет «вкалывали» за письменным столом, стараясь добыть побольше «золотых яиц», и к утру валились с ног от изнеможения. А в другой раз давали себе хорошенько отоспаться и утром вставали бодрыми, готовыми плодотворно трудиться.

Или если в споре с другим человеком вы стремились во что бы то ни стало поставить на своем — и вдруг ощущали пустоту в отношениях. А в другой раз старались внести весомый вклад в развитие отношений, и происходил качественный скачок во взаимопонимании и сотрудничестве.

Баланс П/ИП — ключ к высокопродуктивной деятельности. Он подходит ко всем областям жизни. Он — маяк, краеугольный камень жизненной философии, лежащей в основе «семи навыков», о которых идет речь в этой книге.

Как читать эту книгу

Прежде чем вы приступите к изучению «Семи навыков успеха», мне хочется предложить вашему вниманию два варианта ломки стереотипа, которые существенно повысят эффект от знакомства с материалом.

Прежде всего, я бы рекомендовал вам не рассматривать этот материал как «книгу» — прочитал и поставил на полку.

Возможно, вам захочется прочесть ее от начала до конца — для общего представления. Но вообще она задумана как ваш постоянный спутник на пути развития. Материал расположен по принципу «от простого к сложному»; в конце каждого раздела даются упражнения для закрепления конкретного навыка.

Переходя на более высокий уровень понимания и применения этих навыков на практике, полезно время от времени возвращаться назад, чтобы закрепить знания, умения и стремления.

Далее, я предложил бы вам подумать о вашем активном участии в усвоении этого материала — то есть, о переходе от роли

ученика к роли учителя. Возьмите раздел о принципе «от внутреннего к внешнему» и прочитайте его, имея в виду цель поделиться с кем-нибудь полученными знаниями или обсудить узнанное.

Чего можно ожидать

Мэрилин Фергюсон писала: «Никто не в силах убедить другого измениться. Каждый бдительно охраняет врата перемен; открыть их можно только изнутри. Нельзя открыть чужие врата: ни доводами рассудка, ни эмоциональным воздействием». Если вы готовы «открыть врата перемен», воспринять и претворить в жизнь принципы, лежащие в основе «Семи навыков успеха», можете смело рассчитывать на ряд положительных последствий.

Во-первых, ваше развитие пойдет эволюционным путем, но результат будет носить революционный характер. Вы согласны, что, при условии его применения, принцип равновесия П/ИП способен преобразить многих людей и целые коллективы? Чистый эффект от «распахивания ворот» для восприятия трех первых навыков — навыков личной победы — будет заключаться в значительном повышении чувства уверенности в себе. Вы глубже заглянете в себя, познаете самую суть своей натуры, ее уникальность, мощный потенциал и нравственные ценности. Живя в соответствии с этими ценностями, вы ощутите, как осознание своей неповторимости, цельность характера и ощущение себя хозяином своей судьбы наполнят вас радостным волнением и в то же время ощущением удивительного покоя. Вы познаете себя изнутри, а не смотрясь в кривое «социальное зеркало» — прислушиваясь к мнениям других людей или сравнивая себя с ними. Добро и зло, истина и ложь существуют объективно и ценятся вне зависимости от того, знают ли о них окружающие.

Как ни странно, перестав беспокоиться о том, что о вас думают другие люди, вы почувствуете несравнимо больший интерес к тому, что они думают о себе, мире и о своих отношениях с вами. У вас исчезнет потребность самоутверждения за счет чужих недостатков. Кроме того, вы убедитесь, что перемены легче и желаннее, если ядро вашего характера остается неизменным.

Восприняв сердцем и умом следующие три навыка — «навыки коллективной победы», — вы почувствуете желание и найдете в себе ресурсы для восстановления и налаживания прерванных либо испорченных связей. Добрые же отношения еще больше упрочатся, станут глубже, приобретут увлекательный, творческий характер.

Седьмой навык, если его глубоко воспринять и усвоить, придаст новизну шести первым, сделает вас независимым и — следующий шаг — способным к эффективной взаимозависимости. Это поможет вам время от времени «подзаряжать аккумулятор».

ЧАСТЬ II. ЛИЧНАЯ ПОБЕДА

ПРИНЦИПЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ВОСПРИЯТИЯ

«Я не знаю ничего более воодушевляющего, чем бесспорная способность человека возвышать свою жизнь путем сознательного усилия».

Генри Дейвид ТОРО.

Попытайтесь на время отвлечься от своей личности. Переведите взгляд в дальний верхний угол комнаты и попробуйте мысленно увидеть себя — читающего. Удалось ли вам взглянуть на себя со стороны — как на другого человека?

Теперь проделайте следующее. Проанализируйте ваше теперешнее состояние. Вы можете его определить? Что вы чувствуете? В каких словах описали бы то, что у вас на душе и в мыслях?

Способность проделывать все эти операции присуща исключительно человеку. Животные на это не способны. Мы называем это свойство самосознанием, или способностью к самоанализу. Благодаря ей человек занял господствующее положение в мире и постоянно прогрессирует — от поколения к поколению.

Это же свойство позволяет нам учиться не только на своем, но и на чужом опыте. А также обзаводиться привычками и избавляться от них.

Человека нельзя свести к ощущениям. Или к эмоциям. И даже к мыслям. Сам факт, что мы способны размышлять обо всех этих вещах, поднимает нас над ними и над миром животных. Самосознание позволяет нам как бы отойти в сторону и подвергнуть анализу наше восприятие «образа себя», а также восприятие других людей. Это — карта, помогающая проникнуть в самую суть человеческой натуры.

Не поняв механизм восприятия себя и других, мы не сумеем понять и то, как другие воспринимают и каково их отношение к себе и к миру. Мы подсознательно накладываем на их поведение свои намерения и при этом считаем себя объективными. Это существенно ограничивает наш личный потенциал и способность вступать в эффективные отношения с другими людьми. Но благодаря уникальной способности к самоанализу нам удастся подвергнуть наши стереотипы строгой проверке с целью определить, лежат ли в их основе объективная действительность и универсальные принципы — или условия жизни и условности.

Социальное зеркало

Если бы мы воспринимали себя только с помощью социального зеркала (через призму господствующих в обществе взглядов и предубеждений, руководствуясь мнением других людей) наш взгляд на самих себя уподобился бы отражению в кривом зеркале.

«Ты никогда не приходишь вовремя!»

«Вечно у тебя в комнате свинарник!»

«Ну, ты артист!»

«Лопаешь, как лошадь!»

«Не может быть, чтобы ты выиграл!»

«Но это же элементарно — как до тебя не доходит?»

Все эти оценки не связаны между собой и непропорционально раздуты. Они — проекции, а не отражения. В них отражается не столько наш истинный облик (внешний и внутренний), сколько проблемы и недостатки тех, кто пытается нас оценивать. Господствующая в современном обществе система взглядов внушает, что мы чуть ли не полностью зависим от обстоятельств. Но, даже признавая огромное влияние стереотипов на нашу жизнь, сказать, что они целиком и полностью определяют наше поведение, что мы перед ними бессильны, — значит создать совсем другую, искаженную, карту.

Существует три вида социальных карт, три вида детерминизма (то есть предопределенности), при помощи которых обычно объясняют человеческую натуру. **ГЕНЕТИЧЕСКИЙ ДЕТЕРМИНИЗМ** утверждает: во всем виноваты предки. Это от них вы унаследовали свой темперамент. Ваши дедушка с бабушкой имели необузданный нрав — и это записано в вашей ДНК.

Свойства характера передаются из поколения в поколение. Кроме того, вы — ирландец, и этим все сказано.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ДЕТЕРМИНИЗМ возлагает ответственность на родителей. Не что иное как воспитание и особенно впечатления детства определили ваши личные особенности, тенденции развития и структуру характера. Вы неспособны возглавить коллектив? Конечно — так уж вас воспитали! Готовы провалиться сквозь землю от стыда за допущенную ошибку? Естественно — ведь на скрижалях вашей памяти намертво зафиксированы впечатления той поры, когда вы были слабы, беспомощны и зависимы. Разве можно забыть, как за допущенную провинность вас наказывали, отвергали, сравнивали с другими?

СОЦИАЛЬНЫЙ же **ДЕТЕРМИНИЗМ** внушает: все это — происки вашего босса, или жены, или сына-недоросля, или особенности экономической ситуации, или национальной политики. Во всех ваших неудачах виноват кто-то другой — или что-то другое.

Каждая из этих теорий основана на принципе «стимул — реакция». Обычно этот принцип связывают с опытами Павлова на собаках. Суть в том, что живой организм — включая человека — определенным образом реагирует на определенные раздражители.

Насколько точно и эффективно детерминистские карты описывают местность? Верно ли эти зеркала отражают человеческий характер? Можно ли, опираясь на них, получить надежный прогноз? Лежат ли в их основе многократно проверенные принципы?

Между стимулом и реакцией

Чтобы ответить на эти вопросы, позвольте привести характерный эпизод из воспоминаний Виктора Франкля.

Франкль был убежденным детерминистом, впитавшим в себя дух фрейдистской психологии. Та, как известно, утверждает, будто характер человека формируется под влиянием всего, что с ним происходило в раннем детстве; этим же определяется вся его последующая жизнь. Вы заранее втиснуты в некие рамки, все предначертано, любые попытки вырваться на свободу обречены на провал.

В то же время Франкль был психиатром и по национальности евреем. Его заключили в фашистский лагерь смерти, где он пережил нечто, настолько противное нашим понятиям о границах дозволенного, что лучше не вспоминать.

Его родители, брат и жена умерли либо сгорели в газовых печах. Сгинула вся семья, за исключением сестры. Самого Франкля неоднократно пытали и подвергали невыносимым унижениям; не было ни единой минуты, в которую он мог бы с уверенностью сказать, что с ним случится в ближайшем будущем: сгорит ли он в газовой печи или окажется в числе «счастливиц», которым предстоит убирать трупы и выгребать золу.

Однажды, нагой и одинокий, сидя в своем закутке, он задумался о том, что впоследствии назвал «последней свободой», которую у человека не могли отнять даже фашисты. Да, они контролировали условия его существования, вытворяли все, что хотели, с его телесной оболочкой, но сам Виктор Франкль оставался сознающей себя личностью, способной абстрагироваться от этой оболочки и как бы со стороны наблюдать за всем, что с ним происходит. Ядро его личности осталось нетронутым. От него самого зависело, насколько глубоко его способно задеть происходящее. Между стимулом и реакциями оставалась возможность выбора реакции.

В воображении Франкль начал примерять на себя различные ситуации. Например — после освобождения из концлагеря он читает лекцию студентам. Он представил себя в учебной аудитории, мысленно учил студентов всему, что усвоил сам в этот период страшных мучений.

Посредством цепочки упражнений — интеллектуальных, эмоциональных и нравственных — и включив на полную мощность память и воображение, он тренировал эту крохотную, находившуюся в зародышевом состоянии, свободу, бережно пестовал ее — и в конце концов стал свободнее своих тюремщиков. Они обладали значительной внешней свободой (например, свободой передвижения), а он — внутренней независимостью, позволявшей ему эффективно использовать свои способности. И Франкль стал вдохновляющим примером для других узников — даже для некоторых охранников. Он учил других находить в страданиях смысл и сохранять достоинство.

Так, в самой мерзопакостной обстановке, какую только можно себе представить, Франкль воспользовался драгоценным даром самосознания и открыл стержневой принцип природы человека:

МЕЖДУ СТИМУЛОМ И РЕАКЦИЕЙ СУЩЕСТВУЕТ СВОБОДА ВЫБОРА.

Именно свобода выбора делает человека уникальным существом во вселенной. Помимо СПОСОБНОСТИ К

САМОАНАЛИЗУ, мы наделены **ВООБРАЖЕНИЕМ** — способностью творить за пределами объективной реальности. А также **НРАВСТВЕННЫМ ЧУВСТВОМ**, или **СОВЕСТЬЮ** — глубоко укоренившимися представлениями о том, что хорошо, а что плохо; способностью распознавать законы, управляющие нашим поведением; чувством меры, позволяющим нам жить по этим законам. И наконец, мы обладаем **НЕЗАВИСИМОЙ ВОЛЕЙ** — способностью действовать, как подсказывают самосознание и совесть — независимо от внешних факторов.

Даже самые умные животные не обладают этими свойствами. Если прибегнуть к сравнению из области компьютеров, их жизненная программа задается инстинктами или — в меньшей степени — дрессировкой. Можно научить животных добросовестному исполнению того, чего от них ждут, но они никогда не смогут анализировать, создавать и улучшать программы обучения, брать на себя ответственность.

Зато человек способен сам составлять для себя программы независимо от инстинктов и зазубренных приемов. Вот почему возможности животного ограничены, а человека — безграничны. Но если мы живем, как звери, подчиняясь инстинктам, пасуя перед условиями жизни, существуя вне коллективной памяти, — мы тоже загоняем себя в рамки, ограничиваем свои возможности.

Философия детерминизма явилась результатом наблюдений за животными — крысами, обезьянами, голубями, собаками — и людьми с отклонениями в психике. Хотя она, благодаря возможности измерений и предсказуемости, удовлетворяет критериям некоторых исследователей, история человечества и наше сознание говорят, что эта «карта» не дает верного представления о «местности».

Уникальная способность к самоанализу возвышает человека над животным миром. От степени использования и развития этого дара зависит возможность реализовать свой уникальный потенциал. **МЕЖДУ СТИМУЛОМ И РЕАКЦИЕЙ СУЩЕСТВУЕТ СВОБОДА ВЫБОРА.**

Что такое проактивность

Открыв главное свойство человеческой натуры, Франкл создал точную карту, на основе которой начал развивать первый и основной навык, помогающий человеку, вопреки внешним условиям, добиваться высоких результатов, — навык **ПРОАКТИВНОСТИ**.

Понятие **ПРОАКТИВНОСТИ** (или самостоятельности) включает в себя два слагаемых: **АКТИВНОСТЬ** и **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**. Проактивный человек стремится стать субъектом, а не объектом действия. Его поведение обусловлено его же решениями, а не обстоятельствами. Он способен подчинять эмоции цели, проявлять инициативу и отвечать за себя.

Проактивные люди сами несут ответственность за все, что с ними происходит. Их поступки являются результатом сознательного выбора, основанного на признаваемых ими абсолютных ценностях, а не продиктованы обстоятельствами или (и) эмоциями.

Человек проактивен от природы, и, следовательно, если наша жизнь складывается в зависимости от других людей и обстоятельств, это происходит потому, что мы, сознательно или неосознанно, позволяем собой командовать.

Делая выбор в пользу зависимости, мы становимся **РЕАКТИВНЫМИ** (несамостоятельными). Реактивные люди во многом зависят от физического окружения. Если погода хорошая, они прекрасно себя чувствуют; если плохая, это сказывается на их настроении и производительности. Проактивные же сами «носят с собой» хорошую погоду. Им все равно, идет ли дождь или светит солнце. Ведь ими движет цель, и если она состоит в том, чтобы лучше выполнить работу, — какая разница, благоприятствует этому погода или нет?

Реактивная личность находится в колоссальной зависимости от социальной «погоды». Если с ней хорошо обращаются, у нее прекрасное настроение; если нет, она «занимает оборону». Реактивные строят свою эмоциональную жизнь на поведении других людей, позволяя их недостаткам влиять на свое моральное самочувствие.

Способность подчинять импульсы цели — вот что, главным образом, отличает проактивных людей. Реактивные натуры руководствуются своими эмоциями, действуют под влиянием окружающей среды. Тогда как поступками проактивных движет цель — сознательно избранная, тщательно выверенная, ставшая жизненной потребностью. На проактивных людей тоже влияют внешние факторы: физические, социальные или психологические. Но их реакция на эти раздражители, осознанно или нет, является ценностно-ориентированной.

Как сказала Элеонора Рузвельт: «Никто не способен причинить вам боль без вашего на то согласия». Или Ганди: «Обиднее всего не то, что с нами происходит, а то, что это происходит с нашего согласия». И это абсолютная правда.

Допускаю, с этим трудно согласиться, во всяком случае сердцем, особенно после того, как мы годами списывали все наши несчастья на обстоятельства или чей-то злой умысел. Но пока человек честно не скажет себе: «Сегодня я такой, какой есть, потому что вчера сделал такой-то выбор», — он не сможет сказать: «Я выбираю другой путь».

* * *

Итак, дело не в том, что с нами происходит, а в нашей реакции. Конечно, приходится сталкиваться и с физической болью, и с финансовыми трудностями — все это доставляет неприятные ощущения. Но мы вовсе не обязаны страдать. В сущности, суровые испытания становятся тиглем, в котором закаляются характер и воля и вырабатывается умение справляться с трудностями и показывать пример остальным.

Франкл — один из немногих, кто сумел в невыносимо тяжких условиях увеличить степень внутренней свободы и оказать благотворное воздействие на других людей. Рассказы американских солдат, попавших в плен во Вьетнаме, убедительно свидетельствуют о том, что ощущение внутренней свободы способно преобразить человека и оказать громадное влияние на

тюремную культуру и узников. Так было и будет — во все времена.

Кому не доводилось наблюдать, как в сложнейших жизненных ситуациях (неизлечимая болезнь, паралич и тому подобные) люди, несмотря ни на что, сохраняли колоссальную силу духа. Мы восхищаемся цельностью их натуры! Ничто так не вдохновляет, как зрелище человека, который поднялся над физическими мучениями и достиг морального совершенства. Это придает жизни смысл, облагораживает и возвышает ее.

* * *

Виктор Франкл полагал: в жизни имеют значение три вещи: ОПЫТ (то, что с нами происходит); ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (то, что нового мы сами привносим в мир) и СМЫСЛ, то есть глубинное содержание этой жизни, особенно ярко проявляющееся в чрезвычайных обстоятельствах, таких как смертельная болезнь.

Мой опыт работы с людьми подтверждает вывод Франкла: высшей ценностью является смысл. Иначе говоря, наша реакция на явления жизни.

Чрезвычайные обстоятельства часто приводят к ломке стереотипов, созданию новых критериев, и это меняет наше представление о мире. Мы по-новому воспринимаем себя и других людей и проникаемся новым пониманием того, чего от нас требует жизнь. Перед нами открывается более широкая перспектива; становятся зримыми высшие нравственные ценности, и это возвышает и вдохновляет всех нас.

Навык 1. Проявляйте инициативу

Человек создан для того, чтобы действовать, а не служить объектом действия. Мы вольны выбирать, как реагировать на те или иные обстоятельства, и наделены силой изменять эти обстоятельства.

Проявлять инициативу — не значит быть нахрапистым и агрессивным. Главное — взять на себя ответственность за происходящее.

Я нередко сталкивался с людьми, мечтавшими о другой — лучшей — работе: вот когда они смогут «проявить себя»! В таких случаях я советовал им пройти тесты на врожденные склонности и профессиональную пригодность, досконально изучить данную отрасль и даже специфические проблемы, с которыми она сталкивается, а затем, хорошенько подготовившись, представить свои предложения по решению этих проблем. Такой образ действий называется «ПРОДАЖЕЙ РЕШЕНИЯ» и является ключом к деловому успеху.

Как правило, люди изъявляют согласие: большинство понимает, что такой подход может повысить их шансы на занятие вакансии либо продвижение по службе. Однако многие оказываются неспособными предпринять нужные шаги, проявить инициативу.

«Я не знаю, куда обращаться за тестом на склонности и профпригодность».

«Откуда мне знать проблемы отрасли? Никто не хочет мне помочь!»

«Понятия не имею, что тут можно предложить».

Многие предпочитают ждать: вот-вот в их жизни что-то случится или кто-то о них позаботится. Но хорошие должности достаются проактивным личностям, которые решают проблемы, а не создают их, потому что не боятся проявить инициативу и сделать то, что нужно, последовательно претворяя в жизнь верные принципы.

Если какой-нибудь член семьи, пусть даже младший из детей, проявляет безответственность, то есть ждет, чтобы за него что-то сделали или решили другие, мы советуем ему: «Работай над собой!» Иной раз мы не успеваем раскрыть рот, а ребенок уже выпаливает: «Да знаю я — 'работай над собой!'»

В призывах к человеку, чтобы он взял на себя ответственность, нет ничего, умаляющего его достоинство, — наоборот, они утверждают это достоинство! Проактивность — неотъемлемое свойство человеческой натуры, и хотя «мускулы» проактивности могут в какой-то момент оказаться в состоянии расслабленности, они все-таки существуют! Уважая проактивную сущность других людей, мы снабжаем их по меньшей мере одним четким, неискаженным отражением в социальном зеркале.

Конечно, следует считаться с уровнем зрелости. Нельзя требовать высокой степени творческой кооперации от того, кто находится в глубокой эмоциональной зависимости. Но можно, по крайней мере, напомнить ему о его же врожденных способностях и создать атмосферу, в которой ему не захочется упустить свой шанс и он попытается самостоятельно решить проблему.

Субъект или объект действия

Различие между инициативными и безынициативными людьми так же велико, как между днем и ночью. Если говорить о производительности труда, разница составит не двадцать пять-пятьдесят, а целых пять тысяч процентов — особенно если иметь дело с умными, компетентными людьми, к тому же равнодушными к мнению окружающих.

Без проявления инициативы вам не создать баланс ПИП, не овладеть «семью навыками». Во время изучения и детальной проработки остальных шести навыков вы убедитесь, что каждый из них зависит от развития проактивных мускулов. Каждый возлагает на вас ответственность и требует активного действия. Если вы ждете, чтобы кто-то другой дергал за ниточки, быть вам марионеткой! А ведь возможности развития есть всюду!

Как мы говорим

Поскольку наши мысли и поступки вытекают из мировоззрения, их тщательный анализ дает представление о лежащей в их основе «карте». Речь, например, является надежным показателем степени проактивности.

Лексика реактивных людей отражает их стремление снять с себя ответственность.

«Так уж я устроен». («Мое поведение предопределено. Ничего не поделаешь»).

«Она доведет меня до психушки». («Я не виноват. Моей эмоциональной жизнью управляет нечто, мне неподвластное»).

«Я не могу этого сделать. Мне некогда». («Я завишу от внешних обстоятельств — в данном случае от дефицита времени»).

«Если бы у моей жены было больше терпения!» («Мой жизненный успех зависит от чьего-то поведения или отношения»).

«Я должен это сделать» («Обстоятельства или другие люди вынуждают меня поступать так, а не иначе. Я не располагаю свободой выбора»).

РЕАКТИВНАЯ РЕЧЬ ПРОАКТИВНАЯ РЕЧЬ

Ничего не поделаешь. Переберем варианты.

Так уж я устроен. Поищем другой подход.

Она доведет меня до психушки. Я контролирую свои эмоции.

Мне ни за что не дадут эту работу. Попробую доказать свою полезность.

Я вынужден так поступить. Можно поступить иначе.

Я не умею. Постараюсь.

Я должен. Предпочитаю...

Если бы... Обязательно сделаю.

* * *

Речь реактивной личности обусловлена базовой парадигмой детерминизма (обреченности). Весь ее строй нацелен на уход от ответственности. «Я ни за что не отвечаю, у меня нет свободы выбора».

Однажды ко мне обратился студент:

— Вы не отпустите меня с занятий? Я должен ехать на соревнования по теннису.

— Должны или предпочитаете?— спросил я.

— Нет, правда, должен!

— Что будет, если вы туда не поедете?

— Ну... меня исключат из команды.

— Как вам нравится такой результат?

— Совсем не нравится.

— Иными словами, вы делаете выбор в пользу соревнований, потому что предпочитаете остаться в команде. А что случится, если вы пропустите занятия?

— Не знаю.

— Подумайте хорошенько. Каковы будут последствия пропуска занятий?

— Вы же меня не исключите, правда?

— Это было бы социальным — то есть искусственным, внешним последствием. Чем, по сути, грозит неявка на занятия?

— Должно быть, я не получу каких-то знаний.

— Верно. Так что вам предстоит взвесить и сравнить между собой эти два последствия — и сделать выбор. Я бы на вашем месте поехал на соревнования по теннису. Только при этом не стал бы говорить: «я должен» и «ничего не поделаешь».

— Я выбираю соревнования,— смущенно пролепетал студент.

— И готовы пожертвовать занятиями?— со смехом воскликнул я.— Невероятно!

КРУГ ЗНАЧИМОСТИ И КРУГ ВЛИЯНИЯ.

Еще один надежный способ проверить себя на проактивность — проанализировать, чему мы посвящаем большую часть времени и энергии. У каждого есть широкий круг вещей и явлений, так или иначе затрагивающих его жизненные интересы. Сюда входят здоровье, дети, производственные проблемы, национальный долг, атомная война... Нам не составит труда отделить эти явления от никак не влияющих на нашу жизнь, поместив их в КРУГ ЗНАЧИМОСТИ.

1 (внешний круг) — общий круг явлений

2 (средний) — круг значимости (явления, влияющие на нашу жизнь);

3 (внутренний) — круг влияния (подконтрольные нам явления)

Тщательно рассмотрев эти вещи и явления, мы увидим, что среди них есть такие, над которыми мы не властны, но есть также и другие, подконтрольные нам. Поместим последние в круг поменьше — так называемый КРУГ ВЛИЯНИЯ.

В зависимости от того, которая из окружностей охватывает вещи и явления, отнимающие у нас больше времени и сил, можно судить о степени нашей проактивности.

Проактивный фокус

(Положительная энергия расширяет круг влияния)

Проактивные люди концентрируют свои усилия в круге влияния, предпочитая те сферы жизненных явлений, где от них что-то зависит. Их энергия является положительной; она расширяет и увеличивает круг влияния.

Реактивные люди сосредотачивают свои усилия в круге значимости, заостряя внимание на недостатках окружающих их людей и проблемах внешней среды, над которыми они не властны. Это выражается в бесконечных жалобах и обвинениях, реактивной речи, ощущении себя жертвой. Вырабатываемая при этом отрицательная энергия в сочетании с полным безразличием к тем сферам, где эти люди могли бы добиться хоть какого-то успеха, заставляет их круг влияния сжиматься.

Реактивный фокус

(Отрицательная энергия уменьшает круг влияния).

Действуя в круге значимости, мы позволяем внешним силам управлять собой и не предпринимаем шагов, направленных на улучшение ситуации.

Ранее я поделился с вами историей своих отношений с сыном, у которого были серьезные проблемы в школе. Сандра и я были глубоко озабочены его бросающимися в глаза недостатками и отношением к нему других людей.

Но эти явления относились к нашему кругу значимости. Пока мы ставили их во главу угла, нам не удавалось чего-либо добиться, разве что усилить собственное чувство беспомощности и закрепить эмоциональную зависимость сына.

И только после того, как мы перенесли центр тяжести в круг влияния и сконцентрировали усилия на ломке стереотипов, мы начали вырабатывать положительную энергию, изменившую нас самих и оказавшую благотворное влияние на нашего мальчика. Работая над собой — вместо того, чтобы сетовать на обстоятельства, — мы сумели изменить эти обстоятельства к лучшему.

В зависимости от общественного положения, богатства, социальной роли или родственных отношений, встречаются ситуации, когда круг влияния человека оказывается больше его круга значимости.

Эта ситуация отражает своего рода эмоциональную близорукость — еще один реактивный стиль жизни, с фокусом в круге значимости.

Отдавая предпочтение тем сферам жизни, где от них что-то зависит, проактивные люди, тем не менее, имеют круг значимости, по меньшей мере такой же большой, как круг влияния. Они берут на себя ответственность за возможно более широкий круг явлений, на которые рассчитывают распространить свое влияние.

Прямой и непрямой контроль. Отсутствие контроля

Проблемы, с которыми мы сталкиваемся, можно подразделить на три категории: ПРЯМОГО КОНТРОЛЯ (решение зависит от наших собственных усилий), НЕПРЯМОГО КОНТРОЛЯ (решение зависит от других людей и обстоятельств) и НЕПОДКОНТРОЛЬНЫЕ, которые в принципе не могут быть решены: например, наше прошлое или объективная действительность. Проактивный подход диктует: первый шаг должен быть сделан внутри существующего круга влияния. Проблемы ПРЯМОГО КОНТРОЛЯ решаются путем выработки соответствующих навыков. Они находятся внутри нашего круга влияния и могут быть определены как наши ЛИЧНЫЕ ПОБЕДЫ, или Навыки 1, 2, 3.

Проблемы НЕПРЯМОГО КОНТРОЛЯ решаются путем изменения методов воздействия. Таковы КОЛЛЕКТИВНЫЕ ПОБЕДЫ, или Навыки 4, 5, 6. Я лично насчитал больше тридцати различных способов влияния, среди которых — такие далекие друг от друга, как сопереживание и конфронтация, пример и убеждение. Большинство людей имеют в своем арсенале средств всего три-четыре способа. Обычно они начинают с убеждения, а если оно не помогло, либо «борются», либо «спасаются бегством». Какое облегчение — знать, что существуют и вполне доступны и другие методы воздействия, кроме давно доказавших свою несостоятельность (как, например, попытки «перевоспитать» другого человека)!

В случае же НЕПОДКОНТРОЛЬНЫХ проблем от нас зачастую только-то и требуется, что взять на себя ответственность и изменить... выражение лица. Улыбнуться, спокойно и честно признать эти проблемы и научиться жить с ними, даже если они нам не нравятся. Таким образом мы не попадем в полную зависимость от этих проблем.

Мы разделяем девиз Общества Анонимных Алкоголиков: «Господи, дай мне мужество изменить то, что можно и должно изменить, смирение — чтобы выдержать то, чего изменить нельзя, и мудрость — чтобы отличить одно от другого».

Независимо от того, является ли проблема прямой, непрямой или неподконтрольной, в нашей власти — сделать первый шаг к ее решению. Изменить свои привычки, методы воздействия и представление о мире.

Расширение круга влияния

Приятно сознавать, что, выбирая вариант реакции на то или иное явление, мы влияем на обстоятельства. Заменяв всего один элемент химической формулы, получаем новое вещество.

* * *

Мне довелось несколько лет работать с одним коллективом, возглавляемым весьма динамичной личностью. Этот руководитель мгновенно улавливал новые веяния. Был человеком творческого склада, талантливым, умелым, незаурядным — с этим соглашались все. Но, к сожалению, у него были диктаторские замашки. Он обращался с подчиненными так, словно у них не было своего мнения. Вот как он с ними разговаривал: «Принеси то... Сходи за тем... Делай это... А теперь — то... Я сам приму решение!»

В результате он настроил против себя коллектив. Сотрудники собирались в коридорах и жаловались друг другу, высказывая дельные мысли, которые, вроде бы, должны были исправить ситуацию. Но они вели эти разговоры изо дня в день, снимая с себя ответственность и вина во всем недостатки характера президента.

— Вы не поверите, что он отмочил на этот раз,— начинал один.— На днях заходит в мой кабинет. Я выкладываю выполненное задание. А он, даже не взглянув, заявляет, что теперь нужно сделать прямо противоположное. Несколько месяцев работы — коту под хвост! Не представляю, как дальше работать. Когда он, наконец, выйдет на пенсию?

— Ему пятьдесят девять,— подхватывал другой.— Сможешь потерпеть шесть лет?

— Не знаю. По-моему, он из тех, кто никогда не уходит на пенсию.

Но один сотрудник оказался проактивным. Он руководствовался не эмоциями, а принципами и целями. И он проявил инициативу: ждал, сочувствовал, вникал в ситуацию. Он не остался слеп к недостаткам президента, но вместо того, чтобы критиковать, стал искать, чем бы их компенсировать. Когда президент вел себя неправильно («был в своем репертуаре»), этот человек служил буфером между ним и остальными сотрудниками, стараясь свести отрицательные последствия к минимуму. Он неустанно апеллировал к сильным сторонам личности шефа: его дальновидности, таланту, творческому подходу.

Этот сотрудник сосредоточил свои усилия в круге влияния. С ним тоже обращались, как с мальчиком на побегушках, но он был выше этого и старался делать больше, чем от него требовалось. Вникал в невысказанные заботы президента и, предоставляя информацию, сопровождал ее толковым анализом и своими рекомендациями.

Однажды я сидел в кабинете президента, к которому был приглашен в качестве консультанта, и он вдруг сказал:

— Стивен, это просто удивительно, чего добился этот человек. Он не просто снабдил меня информацией, которую я просил, но раздобыл дополнительные сведения — оказавшиеся бесценными. Даже представил свой анализ проблем, которые меня особенно беспокоили, и перечень рекомендаций. Рекомендации полностью соответствовали анализу, а анализ — фактическим данным. Ему нет цены! Какое счастье — разделить с кем-нибудь хотя бы часть ответственности!

На следующее утро снова слышались знакомые выражения:

«Отправляйся за тем!», «Сделай это!». Они, словно молнии, неслись в адрес всех сотрудников... кроме одного, к которому президент обратился со следующими словами: «А вы как думаете?» Так этот человек расширил свой круг влияния.

В фирме началось брожение. Реактивное сознание коллег вынашивало планы мести.

Такова уж повадка реактивных людей — снимать с себя ответственность. Гораздо легче и безопаснее сказать: «Я ни за что не отвечаю». Труднее признать, что ты обладаешь свободой выбора: ведь выбор может оказаться и неудачным.

Поэтому сослуживцы этого человека сосредоточили свои усилия на обосновании того, что они ничего не могут поделать — и почему.

Однако он и к ним проявил проактивный подход. Его круг влияния расширился и вобрал в себя отношения с коллегами. И продолжал расширяться до тех пор, пока с ним не стали советоваться по всем важнейшим вопросам. Однако президент не воспринял это как угрозу, потому что достоинства этого сотрудника дополняли его собственные достоинства и компенсировали недостатки. Так получился мощный тандем, команда.

Успех этого человека не был обусловлен обстоятельствами. Многие попадали в такое же положение. Разница заключается в том, что он сделал сознательный выбор в пользу круга влияния.

* * *

Есть люди, для которых «инициативный» значит «пробивной», «наглый». Они ошибаются. Инициативные люди не наглы. Они умны, находчивы, целеустремленны, знают, что от них требуется, трезво смотрят на вещи и руководствуются ценностными ориентирами.

Возьмите Ганди. Пока его оппоненты заседали в законодательных палатах, критикуя его за то, что он не присоединился к ним в круге значимости, чтобы сообща поносить Британскую империю за порабощение индийского народа, Ганди выезжал на рисовые плантации, медленно, но верно расширяя круг своего влияния на крестьян. За ним тянулся по стране шлейф поддержки и веры. И пусть у него не было офиса и официального поста, силой сопереживания, мужества, воздержания и нравственного примера — то есть, всего лишь расширяя круг влияния — он в конце концов поставил Англию на колени, освободил от колониального ига сотни миллионов своих соотечественников.

Мне очень нравится в «Ветхом Завете» легенда об Иосифе, — одна из ключевых для понимания христианской традиции. Когда Иосифу исполнилось семнадцать лет, братья продали его в рабство в Египет. Представляете, какой соблазн — купаться в жалости к самому себе, вынужденному прислуживать Потифару; проклинать вероломство братьев, тупость хозяев и лишения! Но Иосиф был проактивной личностью; он старался БЫТЬ. И в скором времени уже управлял всем хозяйством Потифара, потому что снискал его доверие.

Потом случилось так, что Иосиф был застигнут в двусмысленном положении и почел недостойным оправдываться. В результате он был несправедливо осужден и на целых тринадцать лет заключен в тюрьму. Но и там он проявил проактивный подход («от внутреннего к внешнему»), старался БЫТЬ, а не ИМЕТЬ, — и через некоторое время управлял тюрьмой, а затем и всем Египтом, став вторым лицом в государстве после фараона.

Я отдаю себе отчет, как трудна и драматична для многих подобная ломка стереотипа. Куда как легче — сваливать вину за свое бездействие на других людей и обстоятельства. Но природа наделила нас Способностью отвечать за себя, контролировать свою жизнь и изменять обстоятельства — в первую очередь, работая над собой.

Имея проблемы с женой — многого ли я добьюсь, если стану трубить на всех перекрестках о ее прегрешениях? Снимая с себя ответственность, я становлюсь в позу беспомощной жертвы, сам себя обезоруживаю, свожу к минимуму свою способность влиять на жену: мои упреки, обвинения, критика только ожесточают ее, заставляют упорствовать в своих

слабостях. Мое брюзжание — даже худший порок, чем те, от которого я хочу «помочь» ей избавиться.

Если я действительно заинтересован в изменении ситуации к лучшему, мне следует начать с того единственного, что в моей власти: с самого себя. Я должен перестать перевоспитывать жену и переключиться на собственные недостатки. Попробовать стать лучшим, чем до сих пор, супругом, источником бескорыстной любви и безоговорочной поддержки. Есть надежда, что жена оценит мои усилия и возьмет с меня пример. Но даже если и нет, **НАИВЕРНЕЙШИЙ СПОСОБ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА СИТУАЦИЮ — НАЧАТЬ РАБОТАТЬ НАД СОБОЙ.**

Существует множество вариантов работы в круге влияния. Научиться слушать. Любить. Прилежнее учиться. Стать исполнительным и инициативным служащим. А иногда — искренне улыбнуться. Счастье, как и несчастье, — дело выбора. Существуют некоторые явления — например, погода, — которые никогда не войдут в наш круг влияния. Но, будучи проактивными, мы способны носить с собой свою физическую или социальную «погоду», излучать радость и принимать как должное те вещи и явления, над которыми мы не властны. А сэкономленную энергию направить на то, что нам под силу изменить.

Палка о двух концах

Прежде чем полностью перенести «центр тяжести» нашей жизни в круг влияния, нельзя не упомянуть о двух понятиях, находящихся в круге значимости и явно заслуживающих пристального внимания. Это **ПОСЛЕДСТВИЯ** и **ОШИБКИ**. Располагая свободой выбора варианта поведения, мы, тем не менее, не свободны выбирать последствия этого поведения, потому что они наступают в соответствии с естественными законами, находящимися вне нашего круга влияния — в круге значимости. Мы自愿ны броситься под идущий поезд, но не нам решать, что будет после того, как он нас переедет. Мы можем избрать нечестный образ действий в бизнесе. **СОЦИАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ** такого выбора могут разниться в зависимости от того, выведут нас на чистую воду или нет; зато **ЕСТЕСТВЕННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ** для нашего характера очевидны.

ПОСТУПКАМИ УПРАВЛЯЮТ ПРИНЦИПЫ. Жить в согласии с ними — значит иметь положительные последствия, вопреки им — отрицательные. Мы свободны выбирать, как именно реагировать на ту или иную ситуацию, но сделав выбор, мы выбираем и то, что за этим последует. Наступая на один конец палки, приводим в движение другой ее конец.

Несомненно, в жизни каждого человека бывают моменты, когда он делает неправильный выбор и другой конец палки больно ударяет его по лбу. Если бы можно было повторить ситуацию, мы бы действовали иначе. Мы называем такой выбор **ОШИБКОЙ**.

Если вы полны раскаяния, лучший, с точки зрения проактивности, вариант поведения — осознать, что прошлые ошибки находятся вовне, в круге значимости. Нельзя вернуть прежнее положение вещей и что-либо переиначить. Последствия стали неизбежным результатом нашего собственного выбора.

Проактивный подход к ошибке заключается в том, чтобы признать ее, исправить и сделать вывод на будущее. Таким образом вы обращаете неудачу себе на пользу. «Успех,— говорил создатель компании «Ай-Би-Эм» Т.Дж. Уотсон,— это обратная сторона поражения».

Зато не признать ошибку, не исправить и не учесть в будущем — куда более серьезная ошибка. В этом случае человек становится на путь самооправдания и самообмана; чтобы поддержать свою ложь, он вынужден снова лгать. Эта вторая ошибка усугубляет пагубные последствия первой, придает ей непропорционально большой вес и наносит личности огромный ущерб.

Нам вредят не чьи-то происки и собственные ошибки, а то, как мы на них реагируем. Если вас укусила ядовитая змея, гоняться за ней — значит упустить время, позволить яду распространиться в организме и, таким образом, подвергнуть себя дополнительной опасности. Гораздо разумнее — незамедлительно принять меры по выведению яда.

Реакция на ошибки определяет будущее. Важно как можно скорее признать и исправить их — тогда они не скажутся на нашей дальнейшей судьбе.

Обязательства

В самом центре круга влияния, как бы составляя его сердцевину, находится способность человека **БРАТЬ НА СЕБЯ И ВЫПОЛНЯТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**. Это — ярчайшее проявление проактивности, квинтэссенция развития. Благодаря способности к самоанализу и запечатленному глубоко в душе нравственному идеалу, человек определяет свои слабые места, зоны приложения сил и таланта, те стороны жизни, которые могут быть усовершенствованы, изменены или отторгнуты. Далее — обладая воображением и независимой волей, он начинает действовать в этом направлении: давая обещания, ставя перед собою цели и стараясь не уклоняться от них, лепит свой характер. Только так можно одолеть превратности судьбы и добиться успеха.

Есть два способа без промедления взять судьбу в свои руки. Первый — дать обещание и сдержать его. А второй — поставить перед собой цель и приложить усилия для ее достижения. Беря на себя даже самое несложное обязательство, мы добиваемся уверенности в себе, а она, в свою очередь, наделяет нас самодисциплиной, мужеством и силой взять на себя еще большую ответственность.

Давая себе и другим и сдерживая обещания, мы постепенно добиваемся того, что наши достоинства начинают перевешивать недостатки.

Способность брать на себя и выполнять обязательства перед собой — фундамент, опираясь на который, можно развить в себе основные навыки эффективности.

Тридцатидневный тест на проактивность

Необязательно, подобно Франклю, проходить через все ужасы концлагеря, чтобы распознать и взрастить в себе ростки проактивности. Проактивная способность справляться с колоссальными нагрузками, вырабатывается в повседневной жизни и зависит от умения брать на себя обязательства и выполнять их, от того, как мы реагируем на дорожные пробки, ворчание клиентов или непослушание детей. То есть, под каким углом смотрим на различные, возникающие в нашей жизни, проблемы, на что тратим энергию и как говорим.

Я предложил бы вам устроить тридцатидневную проверку принципа проактивности. Попробуйте — и посмотрите, что получится. В течение тридцати дней действуйте исключительно в круге влияния. Ставьте перед собой несложные задачи и решайте их. Будьте светочем, а не судьей. Примером для подражания, а не критиком. Частью решения, а не частью проблемы.

Примените этот принцип к своему браку, семье, детям. Не заостряйте внимания на чужих недостатках. Не заостряйте — на своих собственных. Допустив ошибку, немедленно признайте ее и постарайтесь исправить. Пусть она послужит вам уроком. Не становитесь в позу обличителя. Беритесь за то, что вам по плечу. Работайте над собой. Стремитесь не ИМЕТЬ, а БЫТЬ. Попробуйте отнестись к чужим недостаткам с жалостью, а не осуждением. Дело не в том, как люди поступают или должны поступать, а в избранной вами модели отношения и поведения. Поймав себя на мысли, что корень проблемы — вовне, отбросьте эту мысль: она и есть — проблема. Те, кто последовательно, день за днем, упражняется в достижении маленьких свобод, достигнут подлинной свободы. Зато степень свободы тех, кто не делает подобных упражнений, будет все время уменьшаться. В конце концов они заметят, что они не живут, а воплощают в жизнь сценарии, созданные для них родителями, сослуживцами, обществом.

Мы в ответе за собственный успех, счастье и, в конечном итоге, за внешние условия жизни.

Сэмюэл Джонсон писал: «Фонтан благодати должен забить в нас самих — в нашем сердце и разуме. Тот, кто настолько плохо знает человеческую натуру, что в поисках счастья изменяет все что угодно, только не собственную позицию, даром потратит жизнь и увеличит скорбь, от которой стремился избавиться».

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ОСНОВА ОСНОВ ВСЕХ НАВЫКОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ,
о которых пойдет речь в следующих главах.

УПРАЖНЕНИЯ

1. Весь день прислушивайтесь к своей речи и речи окружающих. Часто ли вы употребляете и слышите от других реактивные обороты типа: «если б только», «не могу», «я должен»?
2. Представьте себе ситуацию, которая в ближайшее время может возникнуть в вашей жизни и в которой вы, судя по прошлому опыту, будете склонны вести себя реактивно. Рассмотрите ее с точки зрения круга влияния. Нельзя ли применить проактивную модель поведения? Какую именно? Не пожалейте нескольких минут и нарисуйте в воображении отчетливую картину своего проактивного поведения. Напомните себе о свободе выбора, разделяющей стимул и реакцию. Возьмите на себя простенькое обязательство и воспользуйтесь этой свободой.
3. Выберите какую-нибудь, особенно угнетающую вас проблему — на работе или дома. Попробуйте определить, подлежит ли она прямому или косвенному контролю — или носит неподконтрольный характер. Определите свой первый возможный шаг в круге влияния. Сделайте его.
4. Устройте себе тридцатидневную проверку на проактивность. Обращайте внимание на изменения в вашем круге влияния.

НАВЫК 2. НАЧИНАЙТЕ С МЫСЛЬЮ О КОНЦЕ

ПРИНЦИПЫ ВНУТРЕННЕГО РУКОВОДСТВА

«То, что осталось позади нас, и то, что ждет впереди, сущие пустяки по сравнению с тем, что таится внутри нас».
Оливер Уэнделл Холмс.

Для прочтения следующих нескольких страниц найдите, пожалуйста, укромное место, где вас никто не потревожит. Не думайте ни о чем, кроме содержания этих строк и того, что я попрошу вас сделать. Не беспокойтесь о незавершенных делах, родных и знакомых. Просто сосредоточьтесь и постарайтесь с открытой душой воспринять прочитанное.

Представьте себе похороны близкого человека. Вы подъезжаете к похоронному бюро или к часовне. Паркуете машину. Выходите. Входите внутрь. Перед вами — море цветов; слышна тихая органная музыка. Вы видите лица друзей и знакомых, читаете на них скорбь утраты и радость узнавания. Все сердца излучают эмоции.

Вы проходите вперед и, заглянув в гроб, неожиданно оказываетесь лицом к лицу с собой же. Это ваши похороны — через три года. Все эти люди пришли почтить вашу память, выразить любовь и уважение к вам.

Вы садитесь и в ожидании панихиды просматриваете программку. В ней числятся четверо выступающих. Первым идет член семьи, один из ближайших родственников: сын или дочь, племянник или племянница, кузен, тетя, дядя, бабушка или бабушка — все они съехались по такому случаю с разных концов страны. Второй выступающий — кто-нибудь из друзей — расскажет о том, что вы представляли собой как личность. Третьим выступит сослуживец, брат по профессии, а четвертым

— член церковной общины.

Теперь хорошенько подумайте. Что бы вы хотели услышать о себе и своей жизни? Какой образ мужа или жены, отца или матери, сына или дочери, друга и работника должен навсегда остаться в их памяти? Что эти люди скажут о вашем характере? Ваших достижениях? Внимательно взгляните в лица присутствующих. Какую роль вы сыграли в их жизни? Прежде чем продолжить чтение, посвятите несколько минут раздумьям и итогам. Это в значительной мере поможет вам воспринять Навык 2.

Что значит «начинать с мыслью о конце»?

Если вы со всей серьезностью подошли к только что описанному эксперименту, тем самым вы прикоснулись к самой интимной стороне вашей сущности, ядру вашей личности; затронули сокровеннейшие жизненные ценности; установили кратковременный контакт с СИСТЕМОЙ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕННОСТЕЙ И ОРИЕНТИРОВ, или ВНУТРЕННИМ РУКОВОДСТВОМ, в самом центре вашего круга влияния.

Вот что писал Джозеф Аддисон:

«Когда я смотрю на могилы великих, во мне умирает зависть; когда читаю эпитафии прекрасным, вожделение сходит на нет; когда сталкиваюсь с горем родителей над могилой сына, мое сердце полнится сочувствием; когда вижу могилы самих родителей, я сознаю бесплодность сожалений о тех, за кем нам рано или поздно придется последовать; когда вижу захоронения королей рядом с могилами тех, кто лишил их трона, соперников, упокоившихся по соседству, или праведников, которые своими раздорами раскалывали мир, я с грустью и удивлением вспоминаю о мелких дрязгах, интригах и столкновениях, которыми кишит история человечества. Рассматривая даты на надгробиях тех, кто умерли вчера или шестьсот лет назад, я думаю о великом Дне, когда всем нам суждено снова стать современниками».

Хотя Навык 2 можно применять в разных ситуациях и на разных стадиях жизни, его суть — в том, чтобы, начиная сегодня, брать за точку отсчета образ конца жизни. Каждый ее этап: то, что мы делаем сегодня, завтра, будем делать на будущей неделе, в будущем месяце, — должен рассматриваться в контексте жизни в целом. Это поможет вам убедиться: то, что вы делаете в каждый конкретный момент, не противоречит смыслу всей жизни и каждый прожитый день добавляет к общей картине нечто существенное.

Начинать с мыслью о конце — значит отправляться в путь с четким представлением о месте назначения. Зная, куда он идет, человеку легче представить, где он находится сейчас, и сделать следующие шаги в правильном направлении.

Нет ничего проще, чем угодить в ловушку суеты и псевдоактивности: вы с энтузиазмом карабкаетесь вверх по лестнице успеха — и внезапно обнаруживаете, что она приставлена «не к той стене». Можно быть сверхзанятым — и неэффективным. Людям свойственно одерживать пустые победы, добиваться успеха — и вдруг убеждаться, что при этом они принесли в жертву нечто ценное. Представители разных слоев общества и профессий — врачи, академики, артисты, политики, асы бизнеса, спортсмены и водопроводчики — лезут из кожи вон, лишь бы увеличить свои доходы, добиться большей славы или ученой степени — только затем, чтобы в конце концов убедиться: ложная цель ослепила их и затмила вещи, которые на самом деле значат для них несоизмеримо больше и которые они безвозвратно утратили.

Зато насколько же отличается от этой схемы наша жизнь, если мы действительно знаем, чего хотим, что имеет для нас первостепенную важность, — и, держа это в уме, делаем то, что имеет непреходящую ценность. Если лестница приставлена «не к той стене», каждая ступенька вверх приближает нас к жизненной неудаче. Можно вертеться белкой в колесе, повышать производительность труда — но по большому счету наша деятельность эффективна лишь тогда, когда мы начинаем с мыслью о конце.

Представить, что бы вы хотели услышать о себе в надгробной речи, — значит найти свое определение успеха. Оно будет существенно отличаться от определения, которое раньше казалось вам правильным. Возможно, слава, высокие достижения, богатство и прочие вещи, которых мы так упорно домогаемся, — «не та стена»?

Начиная с мыслью о конце, вы обретаете совсем другую перспективу. На похоронах одного человека его знакомый спросил другого знакомого: «Много ли он оставил?» «Все», — был ответ.

Все имеет два творения

Принцип «Начинайте с мыслью о конце» базируется на допущении о том, что ВСЕ НА СВЕТЕ СОЗДАЕТСЯ ДВАЖДЫ. Существует первое (мысленное) и второе (физическое) творение.

Приведем в пример строительство дома. Прежде чем взяться за молоток и гвозди, вы «строите» его в уме. Пытайтесь представить себе, какой именно дом вам нужен. Если семейный коттедж, вы планируете большую гостиную, где будет собираться вся семья; скользящие двери и маленький дворик для детских игр на свежем воздухе. Вы работаете умом, работаете с идеями — пока в голове не сложится четкий образ того, что вы собираетесь построить.

Потом вы делаете чертеж. И, пока он не готов, не прикасаетесь к лопате, чтобы вырыть котлован под фундамент: иначе потом вас ждут переделки, вдвое превышающие стоимость дома.

Существует правило: семь раз отмерь, один отрежь. Необходимо удостовериться, что первое творение — чертеж, или план — соответствует вашему замыслу, что вы все хорошо продумали. И только после этого — браться за кирпич и известку. Каждый день, придя на стройку, вы достаете чертеж и формулируете задание на день. То есть, начинаете с мыслью о конце. Второй пример — из области бизнеса. Если вы хотите иметь процветающее предприятие, вам предстоит тщательно продумать, каков рыночный спрос на вашу продукцию или услуги, обеспечить все составляющие бизнеса: финансовую сторону, новые технологии, развитие производства, маркетинг и тому подобное. От этого зависит успех вашего

предприятия. Большая часть неудач в бизнесе начинается на стадии первого творения и связана с такими проблемами, как недостаточные капитальные вложения, незнание конъюнктуры или отсутствие плана развития.

Это относится и к воспитанию детей. Хотите вырастить их ответственными, целеустремленными — нужно постоянно, даже общаясь на бытовом уровне, держать это в уме. Ни в коем случае не подрывать их самоуважение и самодисциплину. В той или иной степени, люди используют этот принцип в различных областях жизни. Перед тем, как отправиться в путешествие, определяют место назначения и намечают маршрут. Прежде чем разбить сад, планируют его в уме (а возможно, и на бумаге). Составляют конспект лекций. Чертят выкройку, а уж потом берутся за ножницы и за иголку. Признавая принцип двух творений и беря на себя ответственность и за то, и за другое, мы идем «от внутреннего к внешнему» и расширяем свой круг влияния. И наоборот — действуя вопреки этому принципу, отказываясь отвечать за первое творение, сужаем его.

ПО ПЛАНУ ИЛИ НА АВОСЬ

Все создается дважды, но не всегда первое творение совершается в соответствии с осознанным планом. В частной жизни, не развив в себе способность к самоанализу и не взяв на себя ответственность за первое творение, мы отдаем свою судьбу в чужие руки, ставим ее в зависимость от людей и обстоятельств вне нашего круга влияния, разыгрываем сценарии, навязанные нам членами семьи или сослуживцами в соответствии с их интересами. Эти сценарии держатся на наших недостатках, слабости характера и потребности в любви. Принадлежность к числу «своих» дарит нам иллюзорное чувство собственной значительности: нас ценят, с нами считаются.

Независимо от того, осознаем мы это или нет, каждая стадия нашей жизни имеет первое творение. И **МЫ** сами **СТАНОВИМСЯ ВТОРЫМ ВОПЛОЩЕНИЕМ ЛИБО СВОЕГО** проактивного ПЛАНА, **ЛИБО ПЛАНОВ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ**, обстоятельств, устоявшихся привычек.

Уникальные человеческие свойства: способность к самоанализу, воображение и совесть — дают нам возможность как следует обдумать и взять на себя ответственность за наше первое творение: **ПУСТЬ ОНО ВЕРШИТСЯ ПО НАШЕМУ** собственному СЦЕНАРИЮ. Иначе говоря, Навык 1 гласит: «Вы — творец». Навык 2 — первое творение.

РУКОВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ

Навык 2 опирается на принцип внутреннего руководства, а это значит, что оно и есть — первое творение.

Руководство — не менеджмент (управление): это совершенно разные вещи. Менеджмент — второе творение, о чем будет идти речь в разделе, посвященном Навыку 3. Первое место принадлежит руководству.

Управление (или менеджмент) относится к нижнему уровню и решает вопрос: **КАК** лучше выполнить те или иные задачи? В то время как руководство имеет дело с верхним уровнем — определяет, **ЧТО** именно нужно сделать. Повторим вслед за Питером Дракером и Уорреном Беннисом: «Менеджмент — искусство карабкаться по лестнице успеха; руководство — умение определить, к той ли стене приставлена лестница».

Коренное различие между этими двумя видами деятельности можно понять, если представить себе группу рабочих, прорубающих просеку в джунглях с помощью мачете. Они — исполнители, они решают проблему. Прокладывают дорогу сквозь заросли.

У них за спиной — организаторы работ (менеджеры): затачивают мачете, составляют планы и пособия, внедряют усовершенствованные технологии и разрабатывают программы восстановления мускульной силы.

Руководитель (лидер) — тот, кто, вскарабкавшись на самое высокое дерево, обзереет местность и кричит: «**НЕ ТЕ ДЖУНГЛИ!**»

И как, чаще всего, реагируют сверхзанятые, сверхстарательные исполнители и менеджеры? — «Заткнись! Мы взяли замечательный темп и успешно продвигаемся вперед!»

Мы — отдельные личности, группы и целые отрасли — так заняты рубкой, что даже не замечаем, что находимся не в тех джунглях. А сверхдинамичный мир вокруг делает эффективное руководство более необходимым, чем когда бы то ни было — во всех сферах независимой и взаимозависимой жизни.

Мы все больше нуждаемся в правильном представлении о месте назначения и компасе (наборе принципов, выборе направлений), и все меньше — в дорожной карте. Зачастую мы даже не знаем, что за территория ожидает нас там, за лесом, и что понадобится для нового перехода: многое решится на месте. Но **ВНУТРЕННИЙ КОМПАС** всегда укажет верное направление.

Успешная деятельность — пусть даже она сводится к элементарному выживанию — зависит не только от затраченных усилий, а и от того, на те ли «джунгли» они потрачены. Грандиозные перемены, происходящие в наши дни практически в каждой отрасли и профессии, ставят руководство на первое место, а менеджмент — на второе.

В бизнесе рынок так быстро меняется, что многие виды продукции и услуг, на которые всего лишь несколько лет назад был огромный спрос, сегодня безнадежно устарели. Сильное проактивное руководство обязано постоянно учитывать изменившиеся привычки и мотивы потребителей — и переориентировать ресурсы в правильном направлении.

Такие явления, как забастовки авиадиспетчеров, космический взлет стоимости медицинских услуг, рост количества и качества импортных автомобилей, в значительной мере влияют на экономическую ситуацию. Если какая-нибудь отрасль или какое-нибудь предприятие не учитывает сложившуюся обстановку — в том числе процессы, происходящие в производственном коллективе — и не стимулирует руководство проявлять творческий подход, никакой, самый искусный менеджмент не спасет эту отрасль или предприятие от банкротства.

Кто-то называл эффективный менеджмент без эффективного руководства «попытками симметрично расставить стулья на палубе 'Титаника'».

Никакие тактические успехи в организации производства не компенсируют провала в стратегии. Но руководить — непростое

занятие, потому что на нашем пути — ловушки, расставленные установкой на менеджмент.

* * *

Многие родители часто попадают в ловушку менеджмента: чрезмерно увлекаются контролем, отметками, соблюдением всевозможных правил — вместо того, чтобы указывать направление, ставить задачи и дарить своим детям чувство семьи. В частной жизни нам особенно недостает умения осуществлять разумное руководство. Мы склонны ставить задачи и пытаться их решать еще до осознания своих ценностей.

Переделка сценария. Стать автором своего первого творения

Как уже было замечено, в основе принципа проактивности лежит уникальный человеческий дар — самосознание, или способность к самоанализу. Существуют еще две уникальные способности, позволяющие человеку стать хозяином своей судьбы: воображение и нравственное чувство, или совесть.

При помощи воображения мы можем представить себе несуществующий мир наших потенциальных возможностей, а совесть обеспечивает нам внутренний контакт с универсальными законами (принципами), благодаря чему мы оказываемся в состоянии приносить пользу и в полной мере реализовать наши таланты. В сочетании с самосознанием, эти свойства позволяют нам написать собственный сценарий.

Но поскольку мы уже живем по готовым, чужим сценариям, этот процесс во многом сводится к переделке. Признав несостоятельность прежних сценариев, мы можем начать проактивно переделывать себя.

* * *

На мой взгляд, один из самых типичных и вдохновляющих примеров такой деятельности содержится в мемуарах Анвара Садата, бывшего президента Египта. Садат был воспитан в духе ненависти к Израилю. Он мог сказать по национальному телевидению: «Я никогда в жизни не пожму руки израильянину, пока они оккупируют хотя бы один квадратный дюйм арабской земли». И толпы людей по всей стране скандировали: «Ни-ког-да! Ни-ког-да!» Садат аккумулировал энергию, объединял волю и будил чувства своего народа. Но такая позиция, игнорировавшая взрывоопасный характер обстановки в мире, где все взаимосвязано, противоречила здравому смыслу, и Садат это понял.

И он взялся перекраивать сценарий своей жизни. Это началось в молодые годы, когда он сидел в одиночной камере #54 Центральной Каирской тюрьмы — за участие в заговоре против короля Фаруха. Садат научился абстрагироваться от себя и, взглянув со стороны, подвергать варианты сценариев максимально объективной проверке. Он нашел способ занимать свой ум и при помощи медитации пересматривать свои планы, устремления и молитвы.

Впоследствии ему было почти жаль покидать одиночную камеру, потому что именно там он понял: источник личного успеха — сама личность. Обладать стоит не имуществом, а мастерством. И еще нужно уметь побеждать себя.

Пока у власти находилась администрация Насера, Садат занимал скромный пост. У всех сложилось впечатление, будто его дух сломлен. Но они ошибались. Просто они применяли к нему свои критерии, свои домашние заготовки, и не понимали самого Садата. Он ждал своего часа.

И когда этот час настал — он был избран президентом Египта, то есть, взвалил на себя ответственность за судьбы страны, — Садат переменял свое отношение к Израилю. Он посетил Кнессет в Иерусалиме и таким образом положил начало одному из наиболее замечательных бескровных революционных движений в истории человечества. Эта дерзкая инициатива в конце концов привела к подписанию Соглашения о мире в Кемп-Дэвиде.

Садату удалось воспользоваться своей способностью к самоанализу, воображением и моралью и с их помощью взять на себя руководство, изменить свое понимание ситуации. Он действовал в центре своего круга влияния. За ломкой стереотипа последовали кардинальные перемены в отношении к проблеме и образе действий, оказавшие огромное влияние на судьбы миллионов людей в гораздо большем круге значимости.

Прибегая к самоанализу и развивая самосознание, люди обнаруживают у себя множество стереотипов, чужих сценариев и вредных привычек, вступающих в противоречие с настоящими жизненными ценностями. Смысл Навыка 2 в том, что нам вовсе не обязательно продолжать жить по этим сценариям! Можно **ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ПРОЯВИТЬ ИНИЦИАТИВУ И ПРИ ПОМОЩИ ВООБРАЖЕНИЯ СОЗДАТЬ НОВУЮ**, в большей степени соответствующую нашим ценностям **МОДЕЛЬ ЖИЗНИ**.

Представим себе, например, что мое отношение к детям характеризуется высокой степенью реактивности. Всякий раз, когда они «плохо себя ведут», я ощущаю спазм в желудке и прихожу в состояние повышенной боеготовности. Меня перестают интересовать отдаленные перспективы развития и взаимопонимания: на передний план выдвигаются сиюминутные проблемы. Я стараюсь выиграть сражение, а не войну.

Я извлекаю из хранилища «экипировку»: мое физическое превосходство, выгодное положение и родительский авторитет — и начинаю кричать, оскорблять, грозить наказанием. А одержав победу, стою, торжествуя, среди руин испорченных отношений, а мои внешне покорные дети подавляют эмоции, которые все равно когда-нибудь прорвутся — в более уродливой форме.

И вот я сижу на своих воображаемых похоронах, и кто-нибудь из моих детей должен выступить с прощальным словом. Я был бы счастлив убедиться, что его жизнь стала олицетворением торжества правильного воспитания, прошла в атмосфере любви, а не баталий и латания дыр. Мне хотелось бы, чтобы у него сохранились теплые, приятные воспоминания о ярких, насыщенных часах, днях и годах, проведенных в семье; и чтобы он запомнил меня любящим отцом, с которым он мог

делиться радостями и огорчениями переходного периода. Чтобы он помнил, как обращался ко мне со своими проблемами, а я внимательно выслушивал его, ободрял и оказывал поддержку. И чтобы знал: я не был совершенным отцом, но старался им стать. А главное — любил его больше, чем кто-либо другой.

Дело в том, что я бесконечно дорожу своими детьми. Люблю их, стремлюсь помогать, придаю своей роли отца колоссальное значение.

Но мне не всегда удастся помнить о высших ценностях. Меня захлестывает рутина, засасывают дрязги; самое дорогое оказывается погребенным под мусором сиюминутных интересов и внешних приличий. Я становлюсь реактивным. В итоге практика моего повседневного общения с детьми имеет весьма отдаленное сходство с чувствами, которые я к ним испытываю.

Самоанализ, воображение и совесть помогают мне соприкоснуться с системой непреходящих ценностей. Мне становится ясно: сценарий, по которому я живу, не гармонирует с этими ценностями; моя жизнь — не сознательное воплощение моей проактивной модели поведения, а результат первого творения, передоверенного мною другим людям — так сказать, пущенного на самотек. Но мне под силу исправиться. Можно стереть негативные воспоминания и включить воображение. Ориентироваться не на ограниченное прошлое, а на свой, далеко не исчерпанный потенциал. Стать автором первого творения.

Начать с мыслью о конце — значит подойти к роли отца (и к другим своим социальным ролям) с ясным представлением о направлении движения и высших нравственных ценностях. Взять на себя ответственность за первое творение, «переписать» себя так, чтобы жизненная философия, определяющая мои чувства и поступки, гармонично сочеталась с моими же заветными идеалами и принципами.

А это значит — нужно начинать каждый новый день, помня об этих принципах. Тогда, что бы ни случилось, я найду в себе силы сохранить верность идеалу. Сделай правильный выбор. Проявить последовательность. Совсем не обязательно — остро реагировать на любые помехи и перепады настроения. Благодаря ясному осознанию ценностей я способен вести себя проактивно и помнить о цели.

Личное послание

Наиболее эффективный среди известных мне способов «начинать с мыслью о конце» — это ввести в привычку составлять так называемое личное послание, отражающее жизненное кредо. Это поможет вам сосредоточиться на своей личности, вкладе и достижениях, а также на высших ценностях и принципах, лежащих в основе вашего существования.

Каждый человек уникален, поэтому ваше личное послание будет отличаться от других — и по форме, и по содержанию. Мой друг Рольф Керр, например, выразил свое жизненное кредо следующим образом:

«Главное — чтобы все получалось дома.

Стараться заслужить благодать Божью.

Никогда не поступаться совестью.

Помнить об интересах других людей.

Прежде чем вынести суждение, выслушать обе стороны.

Советоваться с другими.

Заступаться за отсутствующих.

Быть искренним — не в ущерб решительности.

Каждый год развивать у себя какую-нибудь новую способность.

Планировать завтрашний день сегодня.

Заполнять паузы.

Сохранять положительное отношение к жизни.

Не терять чувство юмора.

Соблюдать аккуратность дома и на работе.

Не бояться ошибок — бояться только нетворческой, неконструктивной реакции на них.

Создавать условия для плодотворной деятельности подчиненных.

Дважды выслушай — единожды ответь.

Концентрировать все усилия на выполнении ближайшего поручения, не беспокоясь о следующем либо продвижении по службе».

А одна женщина, стараясь привести в гармоническое равновесие интересы семьи и работы, так сформулировала свою жизненную философию:

«Я стану распределять усилия поровну между карьерой и семьей, потому что они мне одинаково дороги.

Мой дом будет местом, где члены моей семьи, друзья и знакомые обретут радость, покой и счастье. Но я не собираюсь заикливаться на чистоте и порядке: главное — дом должен быть обжитым, уютным.

Я надеюсь проявить мудрость в выборе еды, чтения и развлечений. Мне особенно хочется научить детей любить, учиться и радоваться жизни — и, конечно, трудиться, проявлять свои уникальные дарования.

Я ценю права человека, свободу и чувство ответственности, дарованные нам демократическим обществом. Я стану добросовестным, высокообразованным гражданином, буду принимать участие в политической жизни, чтобы мой голос был услышан и с моим мнением считались.

Стану самостоятельной личностью, которая всегда начинает с себя и проявляет инициативу в достижении жизненных целей.

Буду стараться овладеть ситуацией, а не быть объектом действия.

Я хочу избавиться от вредных, разрушительных привычек. Развивать навыки, которые помогут мне освободиться от

стереотипов и штампов, развить способности и увеличить свободу выбора.

Деньги должны служить мне, а не я — им. Постараюсь со временем добиться материальной независимости. Буду соизмерять свои желания с насущными потребностями и возможностями. Кроме дома и автомобиля, ничего не покупать в рассрочку. Постараюсь тратить меньше, чем зарабатывать, и регулярно откладывать или инвестировать часть своих доходов. Более того, мне хотелось бы таким образом распределять свои средства и использовать возможности, чтобы скрасить существование других людей».

* * *

Можете считать такое послание вашей ЛИЧНОЙ КОНСТИТУЦИЕЙ. Подобно Конституции Соединенных Штатов Америки, она должна оставаться принципиально неизменной. За двести лет в Конституцию Соединенных Штатов было внесено только двадцать шесть поправок, и то десять из них содержались в первоначальном «Билле о правах».

Конституция Соединенных Штатов — эталон, которым поверяется каждый новый закон. Присягая на верность, вступающий в должность Президент клянется защищать и поддерживать Конституцию. Она — критерий для предоставления гражданства; опора, помогающая нации и отдельным гражданам выстоять в таких критических ситуациях, как Гражданская война, Вьетнам или Уотергейт. Это — писанный стандарт, важнейший критерий оценки всего на свете, точное направление. Конституция выполнила и продолжает выполнять жизненно важную функцию, потому что в ее основу легли верные принципы и самоочевидные истины, выраженные в Декларации Независимости. Они сообщают Конституции неиссякаемую силу. «Главный залог нашей безопасности, — говорил Томас Джефферсон, — писаная Конституция».

Личное послание, в основу которого положены верные принципы, может служить эталоном личности. Это — персональная конституция, основа для принятия жизненно важных решений, незыблемый центр в круговороте событий и чувств. Она помогает уцелеть среди любых потрясений.

Мы не могли бы существовать в «безумном», сверхдинамичном мире без твердого и неизменного ядра, внутреннего стержня, незыблемого знания: кто вы, чего хотите от жизни и каковы ваши сокровенные ценности.

Индивидуальная программа помогает жить в мире перемен. Мы отбрасываем предубеждения и предрассудки. Чтобы приспособиться к действительности, не обязательно раскладывать буквально все на свете по полочкам и приводить к общему знаменателю.

Окружающая среда постоянно меняется — со все возрастающей скоростью. Это выбивает многих из колеи, порождает в них чувство растерянности, неспособности взять штурвал в свои руки. Они переходят в разряд реактивных, плывут по течению, уповая на милость судьбы.

Но это вовсе не обязательно. В фашистском лагере смерти, где Виктор Франкль открыл принцип проактивности, он также постиг решающее значение цели и смысла жизни. Суть «логотерапии» — теории, которую он позднее разработал и преподавал, — в том, что многие так называемые душевные болезни часто являются следствием подсознательного ощущения пустоты и бессмысленности жизни. Логотерапия заполняет пустоту, помогает человеку осознать свое неповторимое назначение, свою жизненную миссию.

Стоит только осознать эту миссию — и у вас появится основа для проактивного поведения. Вы можете опереться на свое мировоззрение и абсолютные ценности, руководящие вашей жизнью. У вас есть отправная точка для достижения краткосрочных и долговременных целей. Вам придает силы писаная конституция, основанная на верных принципах, позволяющая вам с максимальной пользой использовать свое время, способности и энергию.

ЦЕНТР ЖИЗНЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ

Чтобы составить свой личный устав, или индивидуальную программу, следует начать с самого центра круга влияния, средоточия базовых принципов, призм, через которую мы воспринимаем действительность.

Именно здесь, в центре жизненных интересов, наиболее ярко проявляются наше представление о мире и высшие нравственные ценности. Здесь мы используем великий дар самосознания, чтобы сверить карты и убедиться в том, что они правильно описывают местность, а наше восприятие мира базируется на верных принципах и объективно существующей действительности. Здесь же второй замечательный дар -- совесть -- служит нам компасом для отыскания в себе талантов и сферы их приложения. Здесь мы включаем воображение, чтобы зримо представить себе желанную цель, взять верное направление на старте и подкрепить свои намерения личной конституцией.

Здесь же наши концентрированные усилия приносят наивысшие результаты. Действуя в центре круга влияния, мы постепенно расширяем его. Здесь сосредоточены самые действенные рычаги влияния на ИП (источник продукта), применение которых обеспечивает высокую эффективность во всех сферах жизни.

Все, что находится в ЦЕНТРЕ ЖИЗНЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ, служит источником нашей БЕЗОПАСНОСТИ, ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ, МУДРОСТИ и ЭНЕРГИИ.

Понятие БЕЗОПАСНОСТИ включает в себя уверенность в себе, ощущение своей значительности и неповторимой индивидуальности, душевное равновесие, силу (или слабость) характера.

ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ (или ВНУТРЕННИЙ КОМПАС) задает направление.

Наряду с картой и внутренней точкой отсчета, позволяющей сводить все происходящее в стройную картину мира, это понятие включает в себя нигде не оговоренные, однако подразумевающиеся критерии, которые в каждый конкретный момент определяют ваши решения и поступки.

МУДРОСТЬ -- это ваш жизненный опыт, ваша жизненная перспектива, чувство равновесия, понимание того, как действуют и соотносятся между собой разные принципы. Сюда входят суждения, оценки, понимание природы вещей. Это -- основа

вашей целостности.

ЭНЕРГИЯ -- это способность действовать, сила и потенциальные возможности что-либо совершить. Она также включает способность преодолевать вредные привычки и вырабатывать полезные навыки.

Эти четыре фактора -- безопасность, целеустремленность, мудрость и энергия -- тесно связаны между собой. Безопасность и четкое представление о цели служат залогом подлинной мудрости, а та, в свою очередь, служит запалом, или катализатором, для высвобождения энергии. Наличие всех четырех факторов, их взаимная подпитка и слаженное взаимодействие ведут к формированию сильной, благородной личности, уравновешенного характера, цельной и гармоничной натуры.

Эти факторы жизнеобеспечения являются основой всех сторон жизни. Они не имеют ничего общего с принципом "все или ничего". Степень развития у индивида каждого из этих факторов может быть продемонстрирована на графике, подобном Континууму Зрелости, о котором шла речь выше. Если все четыре фактора находятся в нижней точке, то есть являются слабыми, вы зависите от других людей и неподвластных вам обстоятельств. Если же в верхней -- вы полностью контролируете ситуацию, сильны, независимы и обладаете необходимой опорой для ярких, прочных отношений.

На графике ваша личная БЕЗОПАСНОСТЬ будет располагаться в какой-нибудь точке между полной беззащитностью на одном конце (когда безжалостные внешние силы наносят удар за ударом) и сильно развитым чувством собственного достоинства, а также ощущением большой личной защищенности -- на другом. Ваша ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ колеблется между зависимостью от "социального зеркала" или других непостоянных факторов -- и ярко выраженной целенаправленностью. Ваша МУДРОСТЬ занимает место где-нибудь между абсолютно недостоверной картой -- и полной, точной, где все детали и принципы четко увязаны между собой. ЭНЕРГИЯ находится в одной из множества точек кривой -- между ощущением себя безвольной марионеткой -- и высокой степенью проактивности, ощущением своего могущества, возможностью поступать в соответствии со своими жизненными ценностями.

Место этих факторов в континууме, степень их интеграции, равновесия и гармоничного взаимодействия, а также их положительное влияние на все стороны вашей жизни -- это все проявления вашего центра, средоточия базовых парадигм, ядра вашей личности.

Альтернативные центры

У каждого из нас -- свой центр жизненных интересов, хотя подчас мы не замечаем этого. Равным образом от нас ускользает всеобъемлющий характер влияния этого центра на все стороны нашей жизни.

Рассмотрим вкратце несколько таких центров, или типичных ядерных парадигм, и попытаемся понять механизм их воздействия на четыре фактора жизнеобеспечения -- то есть, в конечном счете, на содержание нашей жизни.

Ориентация на спутника жизни (любимого человека)

В браке, как ни в одном другом из человеческих отношений, заложена возможность ощущения полной близости, надежности и постоянного развития. Вроде бы, здесь нечему удивляться: для человека естественно и похвально -- ставить мужа или жену в центр своих жизненных интересов.

Однако опыт и наблюдения говорят о другом. За много лет мне, по роду моей деятельности, довелось столкнуться с великим множеством неблагополучных браков, и я подметил одну закономерность, красной нитью проходившую почти через каждую историю отношений с ориентацией на супруга. Дело, как мне кажется, в чрезмерной эмоциональной зависимости. Если чувство эмоциональной полноценности связано в первую очередь с браком, мы попадаем в глубочайшую эмоциональную зависимость от партнера, становимся чрезмерно восприимчивыми к его чувствам, перепадам настроения и поступкам, а также к любым переменам во внешней среде, способным повлиять на наши отношения, как-то: рождение еще одного ребенка, отношения с родней со стороны жены или мужа, финансовые трудности, общественный успех и тому подобное.

По мере возрастания ответственности и учащения стрессовых ситуаций вас тянет вернуться к сценариям, написанных для вас в юности. Но точно так же поступает и ваша "половина". И эти сценарии редко совпадают. Выходят наружу разные подходы к финансовым проблемам, воспитанию детей или отношениям с новоявленными родственниками. На фоне сильной эмоциональной зависимости эти, глубоко укоренившиеся, традиции выявляют исключительную хрупкость и уязвимость отношений с высокой степенью ориентации на супруга.

В случае конфликта с человеком, от которого мы находимся в сильной эмоциональной зависимости, потребность в этом человеке тесно переплетается с обидой. Острое ощущение "любви-ненависти", тактика "борьбы или бегства", отчуждение, агрессия, вспышки гнева либо «холодная война» -- вот с чем обычно приходится сталкиваться. Вынужденные защищаться и оправдываться, мы склонны еще отчаяннее цепляться за старые привычки и с новой яростью бросаться в атаку.

Чрезмерная уязвимость порождает в нас острую потребность защитить себя от будущих обид. И мы ударяемся в сарказм, позволяем себе оскорбительную критику -- лишь бы не проявить "слабость". Каждый партнер ждет, чтобы другой проявил инициативу и продемонстрировал великодушие; в результате оба разочарованы -- и еще более уверены в справедливости своих упреков.

Даже когда все идет хорошо, БЕЗОПАСНОСТЬ в таких отношениях носит иллюзорный характер.

ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ направлена на удовлетворение сиюминутных потребностей. МУДРОСТЬ и ЭНЕРГИЯ готовы истощить друг друга в постоянных конфликтах.

Ориентация на семью

Второй распространенный центр жизненных интересов -- семья. На первый взгляд ставка на семью может показаться само собой разумеющейся и достойной одобрения. Семья как сфера приложения сил и долгосрочных инвестиций предоставляет широчайшие возможности для установления прочных отношений, любви, взаимного обмена, многого такого, что придает жизни смысл. Но по иронии судьбы преувеличение роли семьи рано или поздно сведет все эти преимущества на нет. У людей, ставящих семью на первое место (со значительным отрывом от прочих жизненных интересов), чувство надежности и собственной значимости достигается благодаря традициям, культуре отношений и репутации семьи. Поэтому они необычайно чувствительны к любым изменениям в этих традициях и культуре и остро реагируют на любые внешние воздействия, способные нанести вред репутации.

Родители с ярко выраженной ориентацией на семью не обладают достаточной эмоциональной свободой и силой воспитывать своих детей, имея в виду конечную цель -- то, как их дети преуспеют в самостоятельной жизни. Поскольку именно семья дает нам чувство безопасности, желание нравиться детям способна заслонить для таких родителей важность долгосрочных вкладов в их воспитание и развитие. Они либо потакают детям, либо сосредоточивают все свое внимание на правильном поведении детей в данный момент. Любая недостойная выходка сына или дочери подрывает их самоуважение. Они огорчаются и выходят из себя, реагируя на непосредственный раздражитель, а не на перспективное развитие и воспитание ребенка. Склонность переоценивать опасность приводит к неадекватной реакции. Родители начинают обставать свое отношение к детям условиями; в свою очередь, дети также становятся зависимыми, а затем и контр-зависимыми; в них зреют зерна будущего бунта.

Ориентация на деньги

Вот еще один типичный и логически оправданный центр жизненных интересов.

Экономическая свобода дает человеку возможность эффективно действовать во всех остальных сферах жизни. В иерархии потребностей физическое выживание (зачастую связанное с материальной обеспеченностью) идет первым номером. Пока не удовлетворена -- хотя бы на минимальном уровне -- потребность в выживании, о прочих потребностях могут и не вспомнить. Кто не сталкивался с денежными затруднениями! Наше материальное положение зависит от множества внешних причин; его ухудшение чревато такими разрушениями, что мы еще до его наступления склонны испытывать тревогу и озабоченность, даже если это никак не проявляется внешне.

Существуют высоконравственные мотивы зарабатывать как можно больше денег: например, желание достойно содержать семью. В то же время, став манией, погоня за деньгами способна привести к краху семьи.

Рассмотрим еще раз четыре фактора жизнеобеспечения: безопасность, целеустремленность, мудрость и энергию.

Предположим, мое чувство безопасности зависит от наличия работы и дохода. Поскольку на экономическую ситуацию влияет множество внешних факторов, я постоянно нервничаю, теряю уверенность, становлюсь мнительным и ошетиниваюсь всякий раз, когда ситуация может потребовать значительных расходов. Но одно лишь наличие работы и денег не гарантирует ни мудрости, ни чувства цели, а только безопасность и энергию -- да и то относительно. Чтобы показать ограниченность ориентации на деньги, достаточно одного-единственного финансового кризиса в моей жизни или в жизни моих близких.

Люди, придающие слишком большое значение деньгам, часто отодвигают семью и другие стороны жизни на второй план, как бы заранее предполагая, что материальное благополучие -- главное. Один мой знакомый, отец семейства, собирался пойти с детьми в цирк и был уже у двери, когда ему неожиданно позвонили: шеф просил его вернуться в офис для решения неожиданно возникшей проблемы. Мой знакомый отказался. На вопрос жены: может, ему все-таки следует поехать в офис?-- этот человек ответил: дела приходят и уходят, а детство неповторимо. Его дети на всю жизнь запомнили этот урок из области приоритетов, проявление безграничной любви к ним.

Ориентация на карьеру

Люди, делающие ставку на карьеру, нередко становятся работоголиками. Они жертвуют собственным здоровьем, привязанностью близких и другими важными сторонами жизни. Их самоопределение (осознание себя как личности) связано с профессией: "Я -- врач"; "Я -- писатель"; "Я -- актер".

Поскольку их "образ себя" неразрывно связано с работой, чувство безопасности у этих людей находится в огромной зависимости от любых катаклизмов в этой области. Их цели связаны с требованиями профессии. Мудрость и энергия ограничены пределами профессиональных интересов; они некомпетентны во всех прочих областях жизни.

Ориентация на собственность

Движущей силой для многих людей стало обладание собственностью, причем под собственностью подразумеваются не только материальные блага: модная одежда, дома, автомобили, яхты, драгоценности,-- но и такие неосязаемые, как слава, положение в обществе и тому подобное.

Большинство из нас знает по собственному опыту, как ненадежна такая ориентация: ведь собственность имеет свойство внезапно исчезать; обладание материальными благами зависит от множества внешних факторов.

Если мое ощущение безопасности неразрывно связано с моей репутацией или обладанием некоторыми вещами, мне суждено постоянно трястись от страха, что это будет утеряно, похищено или обесценено. В компании людей, чьи достаток, известность, общественный статус или богатство уступают моим собственным, я чувствую себя "на коне". Тем не менее, мое

чувство собственной значимости все время колеблется. У меня нет ощущения стабильности, прочности моего положения. Мне приходится заботиться о сохранности имущества и поддержании репутации. Все мы слышали о случаях самоубийства в связи с банкротством, падением курса акций или политическими переменами.

Ориентация на удовольствия

Вот еще один распространенный жизненный интерес, тесно связанный с предыдущим. Решающая роль здесь принадлежит кино и телевидению, усилившим в людях потребность в развлечениях, наглядно демонстрирующим, что можно иметь и делать в свое удовольствие.

Но, хотя блеск такого образа жизни бросается в глаза, а преимущества видны невооруженным глазом, его влияние на внутренний мир человека, его продуктивность и связи с другими людьми далеко не столь очевидны.

Невинные развлечения в умеренных дозах дают разрядку телу и душе, укрепляют семью и прочие отношения. Но сами по себе развлечения не приносят глубокого, прочного удовлетворения. Они быстро приедаются; наступает пресыщение; чтобы испытать наслаждение, людям с установкой на развлечения требуется что-то новое, более яркое и сильнодействующее. Человек впадает в нарциссизм, привыкает смотреть на жизнь с точки зрения удовольствий.

И пошло-поехало! Нескончаемая вереница праздников, кинопремьер, высиживание по много часов перед телевизором или видео. В этой обстановке сплошных каникул человек выбирает путь наименьшего сопротивления и, убивая время, убивает дни, месяцы и годы своей жизни. его способности дремлют; ум и душа погружаются в летаргический сон; сердце пустеет. Где в это время находятся безопасность, целеустремленность, мудрость и энергия? Ясно – в нижней точке континуума!

Малколм Маггеридж пишет в "Скрижалях XX века":

"Оглядываясь на свою жизнь (есть такая привычка), я более всего поражаюсь тому, что вещи, некогда казавшиеся вожаделенными и значительными, впоследствии представляются пустыми и абсурдными. Например -- успех во всех видах, слава, псевдосокровища вроде денег, обладания женщинами и суматошных метаний по белому свету, уподобившись Сатане, превознося и хватаясь за все, что может предложить Ярмарка Тщеславия. Задним числом все эти способы ублажить свое "Я" и изведать наслаждение кажутся мне шарлатанством чистой воды -- Паскаль называл это 'лизать землю'".

Ориентация на дружбу (вражду)

Это особенно свойственно молодежи, хотя и не только. Быть принятым в группу, стать "своим" -- кажется исключительно важным. Кривое, постоянно меняющееся "социальное зеркало" становится источником всех четырех факторов жизнеобеспечения; это влечет за собой высокую степень зависимости от настроений, чувств и поступков других людей. При этом в центре ваших жизненных интересов может находиться всего один друг -- это во многом напоминает брак и приводит к огромной эмоциональной зависимости. Кривая "любви-ненависти" круто взмывает вверх. Результат -- тесное взаимодействие с отрицательным знаком.

А что вы скажете о враге в качестве центра жизненных интересов? Большинство удивится: "Придет же такое в голову!" -- и уж во всяком случае, вряд ли кто-то сознательно выберет подобную цель и подобный стиль жизни. И тем не менее, ориентация на врага -- чрезвычайно распространенное явление, особенно если конфликтующие в силу обстоятельств вынуждены часто сталкиваться. Если вам кажется, что человек, играющий большую роль в вашей жизни, несправедливо к вам относится, возникает соблазн преисполниться обиды и возмущения, заикнуться на этом человеке, отвести ему центральное место в вашей мини-вселенной. Валишь все неудачи на предполагаемого врага -- гораздо легче, чем взять на себя ответственность.

* * *

Одному моему знакомому, преподавателю университета, не давали покоя гнусные черты характера администратора, с которым у него сложились плохие отношения. Он постоянно думал об этом человеке; со временем это перешло в манию, которая до такой степени завладела моим знакомым, что отравила его отношения с родными, коллегами и членами церковной общины. Наконец он пришел к выводу, что ему ничего не остается, как сменить место работы.

-- Если бы не этот администратор, ты предпочел бы по-прежнему работать в университете?-- спросил я его.

-- Конечно. Но пока он здесь, остаться -- значит окончательно испортить себе жизнь. Нет, нужно уходить.

-- Зачем тебе понадобилось делать из этого типа пуп земли?

Знакомый был шокирован и, разумеется, не согласился с такой постановкой вопроса. Но я постарался объяснить ему, что он сам допустил, чтобы недостойный субъект неузнаваемо искадил карту его жизни, подорвал веру, испортил отношения с близкими.

В конце концов мой знакомый был вынужден признать: он действительно отдал этому человеку непомерно большое место в своей жизни, но я неправ, утверждая, будто это -- сознательный выбор. Вся ответственность лежит на администраторе. Сам он ни при чем.

Однако постепенно в ходе разговора мой друг начал понимать, что, вина лежит на нем самом: он не справился с ситуацией и, следовательно, проявил безответственность.

То же можно сказать о большинстве распавшихся браков. После развода люди еще долго остаются в плену обиды и чувствуют потребность в самооправдании. В отрицательном смысле они все еще женаты: каждый выискивает недостатки у бывшего партнера, чтобы подкрепить свои обвинения.

Многие дети-первенцы проносят через всю жизнь открытую или тайную ненависть к родителям, предъявляя им счет за прошлые обиды, пренебрежение и предпочтение им младших -- "любимчиков". Эта ненависть становится средоточием их взрослой жизни.

Человек с ориентацией на друга или врага не чувствует себя в безопасности. Его чувство собственной значимости зависит от настроений и поступков других людей; он руководствуется в первую очередь возможной реакцией окружающих; мудрость ограничена социальной "призмой", параноидальной заикленностью на "образе врага". Энергия -- практически на нуле, а сам человек -- марионетка.

Ориентация на веру

Наверное, всякий истинно верующий согласится, если я скажу, что регулярное или даже очень частое посещение церкви не равнозначно высокой степени религиозности. Встречаются люди, столь ревностно блюдущие культ и доктрины, что становятся нечувствительными к насущным нуждам окружающих людей и тем самым вступают в противоречие с этими доктринами. А есть другие, которые реже посещают церковь или не посещают вовсе, но чьи дела и отношение к людям отражают глубокую, искреннюю веру, потому что опираются на основные принципы христианской этики. Иначе говоря, они соблюдают дух, а не букву церковных заповедей.

При ориентации на церковь у человека может развиться преувеличенное представление о необходимости поддерживать видимость -- это ведет к двурушничеству, подрывает чувство безопасности и самоуважения. Цель жизни задается не своей, а общинной совестью; является склонность навешивать ярлыки: "активист", "пассивный", "либерал", "ортодокс" или "консерватор". А поскольку церковь обладает всеми признаками формальной организации, со своей программой, практикой и служителями, сама по себе она не может дать человеку неотчуждаемое чувство собственной значимости. Оно дается лишь следованием принципам, а не институтом церкви.

Вера не может служить постоянным внутренним руководством. Люди с религиозной ориентацией бывают склонны жить изолированно от других; считают себя обязанными чувствовать и поступать одним образом по субботам и воскресеньям и совершенно другим -- в прочие дни недели. Возникающая при этом раздвоенность подрывает целостность характера и представляет угрозу чувству безопасности; отсюда -- склонность к навешиванию ярлыков и самооправданию.

Вера как конечная цель (а не средство достижения конечной цели) не способствует увеличению мудрости и энергии. Да, церковь провозглашает себя способной дать человеку источник силы, но не претендует на то, что она и есть -- сила. Религия -- просто один из каналов обретения благодати.

Ориентация на себя

Возможно, в наше время это -- наиболее распространенный центр жизненных интересов. Крайняя и наиболее явная форма такой ориентации -- эгоизм, грубо попирающий высшие ценности человеческого общества. Тем не менее, если присмотреться к типичным подходам к развитию и самореализации многих людей, можно убедиться, что их основа -- ощущение себя центром вселенной. В этом замкнутом центре не может возникнуть чувство подлинной безопасности, правильного внутреннего руководства, мудрости и силы. Как Мертвое море в Израиле, он только впитывает -- и никакой отдачи. Возникает стагнация.

С другой стороны, если, проявляя заботу о своем "я", вы имеете в виду дальнюю перспективу -- развить способности, чтобы эффективнее служить людям, производить больше материальных или нематериальных благ, -- это создает условия для роста и укрепления четырех факторов жизнеобеспечения.

* * *

Таковы наиболее типичные центры жизненных интересов, опираясь на которые, люди строят свою жизнь. Зачастую бывает легче определить ориентацию другого человека, чем свою собственную. Возможно, вам знаком некто, ставящий на первое место деньги. А энергия другого вашего знакомого в основном уходит на то, чтобы доказать свою правоту в нескончаемом конфликте. Если приглядеться повнимательнее, можно увидеть за поведением человека центр его жизненных интересов.

Ориентация на принципы

Помещая в центр нашей жизни верные принципы, мы создаем надежную базу для развития четырех факторов жизнеобеспечения.

БЕЗОПАСНОСТЬ проистекает из знания о том, что в то время, как другие центры ставят нас в зависимость от людей или явлений, подверженных быстрому и частому изменению, верные принципы незыблемы. На них можно положиться. Принципы ни от чего не зависят. Они не сойдут с ума и не начнут вдруг обращаться с нами по-другому. Не потребуют развода и не сбегут с нашим лучшим другом. Не станут лезть вон из кожи, чтобы "достать" нас. Не станут срезать угол или латать дыры на манер "тришкиного кафтана". Они не зависят от поведения других людей, окружающей среды либо моды. О них не скажешь, что сегодня они одни, а завтра -- другие. Они не горят в огне, не боятся землетрясения; их невозможно похитить.

Принципы -- это глубокие, фундаментальные истины, классические истины, общие родовые признаки. Они накрепко вплетены в ткань нашей жизни, придавая ей аккуратность, прочность, красоту и нетленность.

Даже очутившись среди обстоятельств или людей, игнорирующих принципы, мы черпаем чувство защищенности в знании:

принципы сильнее людей и обстоятельств; тысячелетняя история человечества доказала: они неизменно торжествуют. И, что еще важнее, мы всегда можем убедиться в их правильности, применив их на собственном опыте.

Конечно, мы не ясновидцы. Наше знание и понимание верных принципов ограничено неполным знанием природы человека и окружающего мира, а также обилием модных теорий, которые не в ладах с верными принципами. Эти теории могут пригодиться на каком-то отрезке времени, но они, подобно множеству предшественниц, недолговечны, потому что возводятся на песке ложных представлений.

Наши возможности ограничены, но мы способны раздвинуть их пределы. Четкое представление о существовании принципа становления вооружает нас всем необходимым для поиска верных принципов. Чем больше мы знаем, тем прозрачнее призма, через которую мы смотрим на мир. Принципы неизменны; меняется только глубина нашего постижения этих принципов.

При **ОРИЕНТАЦИИ НА ПРИНЦИПЫ** источником **МУДРОСТИ** и **ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ** служат точные карты, показывающие истинное положение вещей -- в прошлом, настоящем и будущем. Точные карты вооружают нас четким представлением о месте назначения (цели) и как туда лучше добраться. Мы принимаем решения, опираясь на достоверную информацию -- это делает их воплощение в жизнь возможным и вполне логичным.

Если жизнь строится на фундаменте принципов, **ЭНЕРГИЯ** личности -- это энергия сознательного, вооруженного знанием, проактивного индивида, не ограниченная чувствами, мыслями и поступками других людей или обстоятельств.

Единственное ограничение -- это естественные последствия самих принципов. Мы вольны выбирать образ действий, основывая свой выбор на знании верных принципов, но мы не властны выбирать последствия этих действий. "Наступишь на один конец палки -- другой ударит тебя по лбу".

Принципы чреваты естественными последствиями. Последствия могут быть положительными, если мы в ладах с принципами, или отрицательными -- когда мы пренебрегаем ими. Но поскольку эти принципы верны буквально для всех, независимо от степени владения истиной ("Незнание закона не освобождает от ответственности"), это ограничение носит универсальный характер. Чем больше мы знаем, тем больше наша личная свобода -- и тем выше вероятность принять мудрое решение.

Помещая в центр наших жизненных интересов вечные, незыблемые принципы, мы создаем базовую парадигму эффективной жизни. Это -- центр, позволяющий увидеть остальные центры в правильной перспективе.

При ориентации на принципы ваше чувство собственной значимости основано на верных принципах, которые не меняются в зависимости от внешних условий жизни. Вы черпаете уверенность в том факте, что можете многократно применять их на практике. В качестве меры самоусовершенствования верные принципы всегда действуют со свойственными им точностью, постоянством, красотой и мощью. Верные принципы помогают лучше понять законы вашего развития, придают вам уверенности в себе, усиливают жажду знаний и таким образом способствуют ясности сознания. Как источник безопасности, принципы помогут вам обрести неизменный и нерушимый стержень, ядро личности, и вы станете относиться к переменам без страха, как к волнующему приключению и новой возможности проявить свои дарования.

Вы обладаете надежным компасом, который указывает верное направление и подсказывает, какую выбрать дорогу. Вы пользуетесь достоверной информацией, поэтому принимаемые вами решения логичны и выполнимы. Вы поднимаетесь над жизненными ситуациями, эмоциями, обстоятельствами и воспринимаете мир в целом. Ваши решения и образ действий годятся как на короткой, так и на длинной дистанции. В любой ситуации вы сознательно и проактивно определяете оптимальный вариант.

Ваши суждения берут в расчет широкий спектр отдаленных во времени обстоятельств и отличаются мудрой уравновешенностью; от вас веет спокойной уверенностью. Вы по-другому смотрите на вещи и, следовательно, мыслите и действуете иначе, нежели реактивное большинство. Вы смотрите далеко вперед и воспринимаете мир сквозь базовую парадигму эффективной жизни. Вы смотрите на все, что вас окружает, с точки зрения: что вы лично можете сделать для мира и других людей? Вы занимаете активную жизненную позицию, стремитесь приносить пользу и способствовать развитию других людей. Вы стараетесь извлекать пользу и учиться на любом жизненном опыте.

Ваше могущество ограничено только знанием естественных законов и верных принципов, а также пониманием естественных последствий самих принципов. Вы становитесь знающим, сознательным, способным к анализу, проактивным индивидом, не зависящим от отношения и поведения других людей. Ваши возможности простираются далеко за рамки ваших собственных ресурсов благодаря высокому уровню взаимозависимости. Ваши решения и дела не испытывают на себе влияния настоящих финансовых или иных ограничений. Вы взаимозависимы и поэтому свободны.

УПРАЖНЕНИЯ

1. Не пожалейте времени на то, чтобы записать ваши впечатления от воображаемых похорон, описанных в начале этой главы.
2. Запишите ваши нынешние жизненные роли. Вы довольны зеркальным отражением своей жизни?
3. Найдите время для того, чтобы, полностью отрешившись от повседневных дел, начать работу над индивидуальной программой.
4. Подумайте над тем, в чем центр ваших жизненных интересов. Соответствует ли этот образ вашему эталону личности? Удобно ли вам в его рамках?
5. Начните собирать выписки, цитаты, афоризмы, способные послужить материалом для создания индивидуальной программы.
6. Набросайте перечень дел, которыми вам придется заниматься в ближайшем будущем, и примените принцип мысленного творения. Зафиксируйте на бумаге желаемые результаты и какие шаги могут приблизить вас к их достижению.
9. Поделитесь принципами Навыка 2 с членами своей семьи или трудового коллектива; предложите им участвовать в

создании семейной или коллективной программы.

НАВЫК 3. СОБЛЮДАЙТЕ ПРИОРИТЕТЫ

ПРИНЦИПЫ САМООРГАНИЗАЦИИ

«Наиважнейшие вещи не должны зависеть от наименее важных».

Гете.

Прервите ненадолго чтение и попробуйте письменно дать краткие ответы на следующие два вопроса. Они пригодятся вам при овладении Навыком 3.

Вопрос 1. Что — одно-единственное — вы могли бы сделать такого, чего не делаете сейчас, но что, если делать это систематически, весьма существенным и положительным образом повлияло бы на вашу личную жизнь?

Вопрос 2. Какое действие, предпринятое вами в деловой сфере, даст такой же результат?

Мы еще вернемся к этим вопросам. А сейчас обозначим перспективу Навыка 3.

* * *

Навык 3 — это ваше личное достижение, практическое применение Навыков 1 и 2. Смысл Навыка 1 заключается в следующем: «Вы — творец, вы несете ответственность». Он держится на четырех уникальных способностях человека: **ВООБРАЖЕНИИ**, **СОВЕСТИ**, **НЕЗАВИСИМОЙ ВОЛЕ** и **САМОСОЗНАНИИ**, или **СПОСОБНОСТИ К САМОАНАЛИЗУ**. Вы всегда вправе сказать: «В детстве и юности для меня написали неправильную программу. Меня не устраивает этот, оказавшийся неэффективным, сценарий. Я хочу и могу изменить себя».

Навык 2 — первое, или мысленное, творение. В его основе лежат **ВООБРАЖЕНИЕ** — способность предвидеть, разглядеть потенциальные возможности, создать в уме образ того, чего не видят глаза — и **СОВЕСТЬ**: способность осознать себя как уникальную личность и установить морально-этические границы, в пределах которых мы можем добиться наивысших результатов. Благодаря совести мы находимся в постоянном контакте с высшими моральными ценностями.

Навык 3 — второе, физическое творение. Здесь мы имеем дело с осуществлением, реализацией замысла. Навык 3 — естественное следствие Навыков 1 и 2, применение на практике **НЕЗАВИСИМОЙ ВОЛИ**, кропотливая — день за днем, минута за минутой — работа.

Навыки 1 и 2 играют первостепенную роль в создании предпосылок для Навыка 3. Невозможно глубоко усвоить ориентацию на принципы, если прежде не уяснить и не развить свойственную человеку от рождения проактивность, не осознать свою жизненную философию, не овладеть механизмом смены парадигм и приведения своих представлений о мире в соответствие с принципами. И еще: нельзя построить жизнь на принципиальной основе без того, чтобы наглядно представить себе и сосредоточиться на решении уникальных задач, которые под силу только вам — и никому больше.

Зато, если эти предпосылки налицо, можно постепенно переориентировать свою жизнь на принципы — день за днем, миг за мигом применяя на практике Навык 3 — эффективной самоорганизации.

Не забудьте: менеджмент (управление) коренным образом отличается от руководства. Руководство — это высокопродуктивная деятельность правого полушария головного мозга. В нем больше от искусства; оно опирается на философию.

Вырабатывая стратегию внутреннего руководства, мы имеем дело с высокими материями, «вечными» вопросами бытия. После того, как вы задали себе эти вопросы и ответили на них, встает задача — эффективно управлять собой, чтобы построить жизнь в соответствии с этими ответами. Степень этой эффективности не играет абсолютно никакой роли, если вы находитесь «не в тех джунглях». Зато, стоит очутиться «в тех», как она приобретает важное значение. Высокое качество управления (и самоуправления) определяет качество и даже само существование второго творения. Менеджмент — это умение «разложить по полочкам», трезвый анализ, строгая последовательность конкретных мер — все то, что относится к «привязанной ко времени» деятельности левого полушария головного мозга. Моя формула личной эффективности звучит так:

«Управляй слева, руководи справа».

МОГУЩЕСТВО НЕЗАВИСИМОЙ ВОЛИ

Наряду со способностью к самоанализу, воображением и совестью, исключительно важен четвертый уникальный человеческий дар — независимая воля. Это она делает возможным эффективное самоуправление. С ней связана способность человека принимать решения, делать выбор и действовать в соответствии с этим выбором. Именно **ДЕЙСТВОВАТЬ**, а не служить **ОБЪЕКТОМ ДЕЙСТВИЯ**.

Проактивно следовать программе, которую мы составили, пользуясь первыми тремя способностями.

Поразительная вещь — человеческая воля! Раз за разом, она торжествует над невообразимыми трудностями!

Многочисленные хелен келлер* этого мира дают все новые свидетельства высочайшей ценности и всемогущества независимой воли.

* Хелен Келлер — слепоглохая женщина, получившая высшее образование. Разъезжала по всему миру с лекциями и собирала пожертвования в Фонд помощи инвалидам.

Рассматривая это свойство с точки зрения эффективного самоуправления, мы убеждаемся, что, как правило, устойчивый успех достигается не за счет отчаянного («повеситься на шнурках») однократного («сейчас или никогда!») рывка или подвига, а в результате каждодневного принятия решений и их выполнения.

О степени развития независимой воли можно судить по тому, насколько мы последовательны в повседневной жизни. Последовательность, или постоянство, — одно из ценнейших качеств. Оно включает в себя способность брать на себя и выполнять обязательства, воплощать обещанное в поступки. Оно — наша честь, важнейшая составляющая Этики Характера, квинтэссенция проактивного развития.

Успешно организовать свою жизнь — значит подчинить второстепенное главному. Выделить главное — то есть, определить приоритеты — и есть основная задача руководителя. А дело менеджера — разработать алгоритм, установить очередность действий с учетом этих приоритетов. Менеджмент — это, прежде всего, дисциплина исполнения.

Слово «дисциплина» происходит от корня «disciple» — ученик, последователь, приверженец какой-либо идеи или (и) человека, олицетворяющего собой эту идею.

Другими словами, если вы умеете управлять собой, дисциплина приходит изнутри, она — проявление независимой воли. Вы — рьяный поборник своих, глубоко укоренившихся ценностей и их источника. И у вас достаточно силы воли, чтобы подчинить этим ценностям порывы и настроения.

Один из моих любимых очерков — «Общий признак успеха» Э.М.Грея. Грей посвятил жизнь поиску одного общего признака, присущего всем людям, добившимся наибольшего жизненного успеха.

Оказалось, что это не трудолюбие, не удача, не «связи» — хотя все эти факторы также имеют немаловажное значение.

Единственный признак, который оказался общим для всех рассматриваемых случаев, выражает самую суть Навыка 3: это — умение правильно определить приоритеты.

«Так называемый баловень судьбы», — замечает Э.М.Грей, — обладает навыком делать такие вещи, к которым неудачник испытывает отвращение. Это не значит, что «счастливчику» нравится делать эти вещи, — просто его вкусы подчинены достижению цели».

Чтобы такое подчинение стало возможным, необходимо чувство цели, миссии, четких, в духе Навыка 2, направления и системы ценностей, пылающего в сердце «Да!» — наделяющего нас силой сказать «нет» всему остальному. А еще необходима сила воли, способность делать то, что не хочется, — опираясь на верные принципы, а не действуя под влиянием момента. То есть, верность себе самому, своему первому творению.

ЧЕТЫРЕ ЭТАПА ОРГАНИЗАЦИИ ВРЕМЕНИ

Овладевая Навыком 3, мы сталкиваемся со множеством вопросов, связанных с умением правильно спланировать свое время и жизнь в целом. Как человек, много занимавшийся этой проблемой, я пришел к выводу, что ее суть может быть выражена в двух словах: «СОБЛЮДАЙТЕ ПРИОРИТЕТЫ!» Эта емкая формула венчает собой три стадии развития теории распределения времени. Способ наилучшей организации времени находится в самом центре широкого спектра подходов и вспомогательных средств.

Самостоятельное планирование развивалось так же, как и другие виды человеческой деятельности. Крупные, революционные скачки, или, как выражается Элвин Тоффлер, «волны», последовательно сменяют друг друга, всякий раз добавляя новое жизненно важное качество. Например, в развитии общества за революцией в сельском хозяйстве последовала научно-техническая, а за ней — революция в сфере информации. Каждая новая волна способствовала качественному скачку в деле социального прогресса и в частной жизни.

Точно так же в сфере планирования времени каждая новая теория вырастает из предыдущей; на каждом новом уровне достигается больший контроль за собственной жизнью. Для первой волны было характерно составление списков — с целью упорядочения и разумного распределения времени между разнообразными занятиями.

Второй этап ознаменовался модой на перекидные календари и блокноты записей деловых встреч. Этот подход отражает попытку заглянуть вперед, приурочить события и виды деятельности к определенному моменту в будущем.

Третий этап отражает сегодняшнее состояние дел в области планирования. Он добавляет к двум предыдущим важную идею приоритета, сравнения относительных достоинств разных сфер деятельности в зависимости от того, как они соотносятся с высшими ценностями. Кроме того, он концентрирует внимание на постановке задач — конкретных долго-, средне- и краткосрочных целей, на достижение которых должны быть затрачены время и усилия. Сюда же относится и концепция каждодневного планирования — составления конкретного плана (расписания, или графика), в соответствии с которым будут достигнуты цели, обладающие наивысшей ценностью.

Несмотря на существенный вклад, который третий этап внес в дело прогресса, многие начинают понимать, что «продуктивное» планирование и строгий контроль за сроками исполнения подчас дают неоднозначные результаты.

Установка на продуктивность порождает требования, вступающие в противоречие с другими человеческими потребностями, как-то: установление ярких, содержательных связей между людьми, гуманитарные интересы, яркие, непосредственные переживания.

В результате люди начинают отталкивать жесткие планы и графики, из-за которых они чувствуют себя «запрограммированными», втиснутыми в определенные рамки, — и они вместе с водой выплескивают ребенка, возвращаясь к первой или второй модели управления временем.

Но нарождается четвертая волна — принципиально иной подход, новая методика. Она признает, что «управление временем» — неудачный термин. Главное — не «управлять временем», а «управлять собой». Чувство удовлетворения зависит не только

от результатов деятельности, но и от того, какое значение мы придаем этой деятельности, чего ожидаем. А ожидания (так же, как и удовлетворение) находятся внутри нашего Круга Влияния.

Этот четвертый подход ставит во главу угла не столько ВЕЩИ и ВРЕМЯ, сколько сохранение и обогащение ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ и КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ — иначе говоря, поддержание баланса П/ИП, где П — ПРОДУКТ, а ИП — ИСТОЧНИК ПРОДУКТА.

КВАДРАНТ 2

Важнейшее свойство четвертого этапа может быть понято при помощи следующей таблицы распределения времени. Обычно мы тратим время одним из предлагаемых четырех способов.

ТАБЛИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ.

СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
1. Кризисы.	II. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
2. Неотложные проблемы.	
3. Проекты на грани срыва.	
1. Профилактика, действия по поддержанию баланса П/ИП.	
2. Установление прочных отношений.	III. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
3. Поиск новых возможностей.	
4. Планирование, отдых.	
НЕВАЖНО	
1. Помехи — например, звонки.	IV. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
2. Корреспонденция, разные сообщения.	
3. Встречи.	
4. Ближайшие мероприятия.	
5. Популярные занятия.	
1. Мелочи, отнимающие много времени.	
2. Корреспонденция.	
3. Звонки.	
4. Бестолковые посещения.	
5. Праздное времяпрепровождение.	

Как видно из таблицы, есть две главных характеристики человеческой деятельности — СРОЧНОСТЬ и ВАЖНОСТЬ.

Срочные дела требуют, чтобы ими безотлагательно занялись. Они как бы шлют сигнал: «Немедленно! Сейчас же!»; управляют нами, словно марионетками. Яркий пример — звонок телефона. Подавляющее большинство людей ни за что не позволят телефону трещать, сколько вздумается.

Можно часами подбирать материалы по какой-нибудь теме, обработать их, тщательно оформить и отправить к начальнику, но если в то время, когда вы находитесь в кабинете, зазвонит телефон, ему сразу же будет отдано предпочтение перед вами.

Немногие, если им нужно позвонить, скажут посетителю: «Подождите пятнадцать минут, я сейчас освобожусь». Зато если звонят им самим, эти люди спокойно продержат вас в ожидании столько же времени — пока не закончат разговор.

Как правило, срочные дела зримы, сразу бросаются в глаза. Они оказывают на вас давление, вызывают к немедленным действиям. Связанная с ними деятельность встречает всеобщее понимание и одобрение. Они, эти дела, постоянно маячат у вас перед глазами.

Они чаще всего легки и приятны; выполнять их — одно удовольствие! Но как часто они абсолютно не важны!

Понятие ВАЖНОСТИ напрямую связано с результатом. Если что-то действительно важно, оно вносит существенный вклад в реализацию вашей жизненной миссии, «работает» на ваш нравственный идеал, приоритеты и цели.

СРОЧНЫЕ дела требуют нашей РЕАКЦИИ. Тогда как ВАЖНЫЕ, НО НЕ СРОЧНЫЕ, требуют проявления инициативы, ПРОАКТИВНЫХ действий, направленных на поиски возможностей. Если мы не упражняемся в Навыке 2, не обладаем ясным представлением о действительно важных вещах и целях, нам легко поддаться соблазну переключиться на что-нибудь более срочное.

Рассмотрим четыре квадранта* на таблице распределения времени. Квадрант I — это область СРОЧНЫХ И ВАЖНЫХ дел. Здесь мы имеем дело с важными результатами, требующими срочного внимания. Их обычно называют КРИЗИСАМИ, или ПРОБЛЕМАМИ. Всем нам время от времени приходится с ними сталкиваться. В сферу Квадранта I вовлечено великое множество специалистов по критическим ситуациям, людей с кризисным мышлением, привыкших балансировать над бездной.

* Квадрант (от латинского quadrans — четвертая часть) — любая из четырех областей, на которые делится плоскость двумя взаимно перпендикулярными прямыми.

Сколько бы вы ни суежились в Квадранте I, отдавая ему уйму времени и сил, он будет беспрерывно расти, и наконец вы почувствуете себя целиком и полностью в его власти. Это все равно что плавать в шторм: вы отчаянно барахтаетесь, но волна следует за волной — и, словно щепку, выбрасывает вас на берег.

Некоторых людей проблемы захлестывают буквально каждый день. Единственная радость — побег в мир НЕ ВАЖНЫХ И НЕ СРОЧНЫХ дел квадранта IV. Если обратиться к таблице, можно сказать, что 90% своего времени эти люди проводят в Квадранте I, а оставшиеся 10% — чуть ли не целиком в Квадранте IV. Деятельность Квадрантов II и III присутствуют в их жизни в ничтожных количествах.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Постоянный стресс.

Самосожжение.

Кризисное мышление.

«Вечный бой» и тушение пожаров.

Другие посвящают львиную долю своего времени СРОЧНОМУ, НО НЕ ВАЖНОМУ Квадранту 3 — при этом они уверены, что находятся в Квадранте I. Они беспрестанно расходуют мыслительную и иную энергию на срочные дела, полагая, что срочное — и есть важное.

В действительности срочность этих дел зачастую диктуется приоритетами и ожиданиями других людей.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Кратковременный эффект.

Кризисное мышление.

Репутация хамелеона.

Взгляд на цели и планы как на что-то, не имеющее смысла.

Ощущение себя беспомощной жертвой.

Поверхностные или плохие отношения с окружающими.

Люди, чья жизнь проходит в основном в Квадрантах 3 и 4, ведут себя безответственно.

РЕЗУЛЬТАТЫ.

Вопиющая безответственность.

Частые увольнения.

Зависимость от других — нуждаются в моральной и материальной поддержке.

Эффективные люди, то есть способные добиться жизненного успеха, держатся подальше от Квадрантов 3 и 4, потому что это область не важных дел — срочных или не срочных. Они также стремятся свести к минимуму деятельность Квадранта 1, посвящая львиную долю своего времени Квадранту 2.

Квадрант 2 — сердцевина, основа основ продуктивного образа жизни. Это — область НЕ СРОЧНЫХ, НО ВАЖНЫХ дел.

Сюда относятся: создание прочных отношений с окружающими; написание индивидуальной программы, перспективное планирование, подготовка и профилактика — все то, что, как мы знаем, должно быть сделано, но чего мы под разными предлогами не делаем: это ведь «не горит».

Перифразируя Питера Дракера, эффективные люди ищут не проблем, а возможностей, не оправдывают себя сложностью ситуации, а заняты поисками выхода. Они развивают в себе способность предвидения, просчитывают комбинацию на много ходов вперед. В их жизни также случаются авралы, но крайне редко. Они стараются поддерживать баланс П/ИП, концентрируя усилия на важных, но не срочных делах Квадранта 2, тем самым закладывая прочный фундамент будущего успеха.

Теперь, с таблицей распределения времени в уме, на минуту отвлекитесь и вспомните свои ответы на два вопроса, заданных в начале этой главы. К которому из четырех квадрантов они относятся? Являются ли названные вами действия важными и срочными?

Скорее всего, они будут относиться к Квадранту 2. А раз они не срочные, вы их не делаете.

Рассмотрим теперь характер этих вопросов. «Что — одно-единственное — вы могли бы предпринять в своей профессиональной и личной жизни, чего не делаете, но если бы систематически делали, это оказало бы огромное положительное влияние на вашу жизнь?»

Квадрант 2 как раз и охватывает такую деятельность. И как только мы начинаем ею заниматься, наш коэффициент полезного действия резко повышается.

* * *

Кем бы вы ни были — студентом, рабочим на конвейере, домохозяйкой, модельером или президентом компании, — я убежден: проанализировав содержание Квадранта 2 и разлив в себе проактивность, вы добьетесь таких же результатов. Ваша деятельность станет гораздо более плодотворной. Кризисы и проблемы сведутся к минимуму и займут подобающее им — весьма незначительное — место в вашей жизни, потому что вы выработаете в себе способность просчитывать комбинацию на много ходов вперед, докапываясь до корней. А главное — научитесь заблаговременно предотвращать либо быстро улаживать проблемы, не давая им перерасти в кризисы. Согласно «принципу Парето», мы добиваемся восьмидесяти

процентов результатов за счет всего лишь двадцати процентов нашей деятельности.

Чтобы сказать «да» важным делам Квadrанта 2, нужно научиться говорить «нет» другим делам, иногда даже срочным. Запомните: в каждый момент своей жизни вы чем-то жертвуете. Если не срочным, бьющим в глаза, то более фундаментальным и архиважным. Даже если срочное ХОРОШО для вас, оно отвлекает силы от ЛУЧШЕГО, мешает проявить вашу неповторимую индивидуальность.

Ориентация на верные принципы и сосредоточенность на своей жизненной миссии наделяют нас мудростью делать правильный выбор.

Работая с разными группами, я внушаю слушателям: чтобы разумно распорядиться своим временем и всей жизнью, нужно прежде всего определить приоритеты и придерживаться их. Дальше я спрашиваю, который из трех недостатков больше в первую очередь мешает им добиться цели: 1) неумение выделить главное; 2) неумение или нежелание построить свою дальнейшую деятельность вокруг главного; или 3) недостаток самодисциплины?

Большинство отвечает, что им не хватает дисциплины. По зрелом размышлении я пришел к выводу, что это не соответствует действительности. Главная проблема в том, что приоритеты не вошли в их плоть и кровь. Навык 2 не стал неотъемлемым свойством их натуры.

Многие признают огромную ценность деятельности, относящейся к Квadrанту 2. Они отдают ей предпочтение и начинают заниматься ею исключительно за счет силы воли. Но без опоры на принципы и индивидуальную программу долго не продержишься — рано или поздно они выдохнутся. Эти люди «рубят веточки» и даже не пытаются добраться до «корней». В основе деятельности Квadrанта 2 — ориентация на принципы. Если в центре ваших жизненных интересов находятся жена (муж), деньги, друзья, удовольствие или еще какой-нибудь внешний фактор, вас снова выбросит на сушу — в Квadrанты 1 и 3, где вы будете игрушкой посторонних сил. Даже заикленность на самом себе ведет к тому же результату; ваша деятельность будет сведена к реагированию на сиюминутные раздражители. Независимая воля сама по себе еще не способна защитить вас от чрезмерного влияния вашего «центра».

Возьмем афоризм из области архитектуры: «Форма задается функцией». Точно так же менеджмент определяется руководством. То, как вы тратите время, зависит от приоритетов. Если они согласуются с принципами и вашей жизненной целью — миссией, если глубоко пустили корни в ваши ум и сердце, вы станете смотреть на деятельность Квadrанта 2 как на естественную для себя и настолько увлекательную, что на нее не жалко времени.

Трудно, почти невозможно устоять перед соблазном соскользнуть в Квadrант 4 — если только в груди не пылает огромное, категорическое «ДА!» Только обладая способностью к самоанализу, позволяющей подвергнуть ревизии свою индивидуальную программу, а также воображением и совестью, чтобы создать новую, основанную на верных принципах, программу, которой вы от всей души скажете: «Да!» — только тогда вы сможете, употребив силу воли, с улыбкой сказать «нет» всему, что не важно.

МЕХАНИЗМ КВАДРАНТА 2

Цель планирования деятельности Квadrанта 2 — разумно устроить свою жизнь, опираясь на принципиальный центр, осознать свою жизненную миссию, сконцентрировать внимание как на важном, так и на срочном, действуя в рамках поддержания баланса.

Тем, кто привык барахтаться в водовороте мелких дел Квadrантов 3 и 4, такая цель может показаться недостижимой. Но уже первые шаги в этом направлении значительно повысят их коэффициент полезной деятельности.

Механизм успешного планирования деятельности Квadrанта 2 должен удовлетворять шести важнейшим требованиям. СОГЛАСОВАННОСТЬ предполагает обеспечение гармонии, единства, целостности между вашими представлениями о мире и жизненными целями, ролям и задачами, планами и приоритетами, стремлениями и самодисциплиной. В вашем расписании (графике, развернутом плане) должно найтись место для индивидуальной программы, чтобы можно было постоянно сверяться с ней. А также — для перечня ролей и задач: краткосрочных и долгосрочных.

БАЛАНС. График должен быть составлен с таким расчетом, чтобы он способствовал поддержанию равновесия в вашей жизни, четко определял разные роли и не позволял пренебрегать такими жизненно важными сферами, как здоровье, семья, профессиональная подготовка и развитие личности.

Многие считают, будто высокие результаты в одной области компенсируют провалы в остальных. Так ли это? Возможно — на коротком отрезке времени и в определенных сферах. Но может ли, скажем, профессиональный успех компенсировать распавшийся брак, запущенное здоровье или недостатки характера? Подлинный жизненный успех требует равновесия, поэтому ваша система организации времени обязана обеспечивать его достижение и поддержание.

ГЛАВНОЕ ВНИМАНИЕ — ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КВАДРАНТА 2

Вам нужен механизм планирования, который бы подталкивал, стимулировал, снабжал мотивировками и помогал распределять время таким образом, чтобы уделять больше внимания предотвращению кризисных явлений, чем борьбе с ними. На мой взгляд, лучший способ этого добиться — это взять за единицу планирования времени неделю. Внутри такого расписания будет несложно сделать разбивку по дням, но основной упор делается именно на неделю. Планирование на неделю надежнее обеспечивает равновесие и имеет гораздо больше смысла, чем ежедневное планирование. Недаром традиция давным-давно выделила неделю в качестве самостоятельной единицы времени. Бизнес, образование,

культура и другие виды человеческой деятельности привычно оперируют в рамках недели, предназначая одни дни для продуктивной деятельности, а другие — для отдыха либо творчества.

Христианская этика почитает Субботу и предназначает ее для духовной деятельности.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Вам также нужен механизм, учитывающий интересы живых людей, а не просто схема предстоящих дел. Если при распределении времени вы можете мыслить в категориях ПРОДУКТИВНОСТИ (ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ), то, имея дело с людьми, ориентированный на принципы индивид мыслит категориями ЭФФЕКТИВНОСТИ. Бывают ситуации, когда верность принципам сопряжена с необходимостью подчинить распорядок интересам живых людей. Ваше расписание должно отражать эту высшую ценность, создавать условия для ее воплощения в жизнь, а не порождать чувство вины оттого, что вы «вышли из графика».

ГИБКОСТЬ

План обязан быть вашим слугой, а не господином. Он работает на вас — и, следовательно, должен приспособливаться к вашему образу жизни, потребностям и особенностям характера.

ПОРТАТИВНОСТЬ

Ваше средство организации времени (блокнот, ежедневник, так называемая «простыня»...) должно быть таким, чтобы его можно было носить с собой. Вдруг вам захочется измерить преимущества новой, только что открывшейся перед вами перспективы, сравнив ее с уже имеющимися. Хорошо также всегда иметь под рукой справочный материал и важнейшие данные.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Все, что мы делаем, в огромной степени удается благодаря делегированию — передаче сделанного куска работы дальше: времени или другим людям. В первом случае мы говорим о продуктивности, а во втором — об эффективности. Многие отказываются передавать свою работу другим, потому что считают: на это уйдет слишком много времени и сил, они гораздо быстрее и лучше справятся сами. Но эффективное делегирование — высший вид эффективной человеческой деятельности.

"Передавая полномочия" другим квалифицированным работникам, вы получаете возможность посвятить свое время и энергию новым, требующим высокой квалификации, занятиям. Делегирование, то есть разделение труда, — необходимое условие прогресса, как для индивида, так и для общности. Часто приводят высказывание покойного Дж.К.Пенни: мол, самым мудрым из когда-либо принятых им решений было "выпустить работу из рук", как только он понял, что уже сделал то, с чем мог справиться в одиночку. Этот давным-давно сделанный вывод стал крупным вкладом в дело развития и совершенствования сотен предприятий и тысяч людей.

Поскольку делегирование затрагивает других людей, его можно назвать КОЛЛЕКТИВНОЙ ПОБЕДОЙ и включить в сферу действия Навыка 4. Но так как в данный момент речь идет о принципах самоорганизации, а способность делегировать — это главное различие между социальными ролями менеджера и непосредственного исполнителя, я хотел бы рассмотреть это явление с точки зрения индивидуальных умений по части менеджмента.

Исполнитель производит необходимую работу, направленную на получение конечного результата — "золотых яиц". Моющие посуду отец или мать; архитектор, лично выполняющий чертеж; секретарь, отстукивающий на машинке деловое письмо, — это все исполнители.

Но если человек составляет план работ и распределяет обязанности, он становится менеджером во взаимозависимой ситуации. И когда отец или мать возлагают на детей обязанность мыть посуду, они — менеджеры. Архитектор, возглавляющий коллектив проектировщиков, — менеджер. Секретарь, осуществляющий руководство другими секретарями и младшим персоналом, — тоже менеджер.

Исполнитель может затратить час времени и без ущерба для продуктивности произвести единицу продукции.

А с другой стороны, менеджер может затратить тот же час — и произвести десять, пятьдесят или сто единиц продукции — благодаря эффективному делегированию.

Менеджер существенно смещает точку опоры рычага в сторону продукта. Разделение труда — ключ к эффективному управлению.

КОМАНДНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Есть два способа делегировать полномочия: командный и сознательный (основанный на доверии).

В первом случае вы отдаете приказы: "Иди туда, принеси то, сделай это и доложи, когда будет сделано". Большинство исполнителей прочно усвоили парадигму слепого подчинения. Помните рубщиков с мачете в джунглях? Они — исполнители в чистом виде: засучили рукава — и пошла работа. Если такому работнику случается занять должность контролера или менеджера, он продолжает вести себя как типичный исполнитель, не имеющий представления о том, что значит — передать дело для завершения другому работнику. Его интересуют МЕТОДЫ выполнения работы — и он

абсолютно не способен отвечать за РЕЗУЛЬТАТЫ.

* * *

В свое время и мне довелось ощутить себя менеджером с психологией исполнителя. Мы всей семьей отправились кататься на водных лыжах. Мой сын, отличный спортсмен, скользил по воде, а я управлял моторкой. Сандре я вручил фотоаппарат и предложил отщелкать несколько кадров.

Сначала я попросил ее тщательно выбирать подходящий момент, потому что у нас осталось мало пленки. Потом спохватился: она не привыкла к этой новой камере, значит, нужно объяснить поточнее. Я посоветовал ей дожидаться, пока солнце не окажется впереди лодки, а наш сын не перепрыгнет кильватер или сделает сальто.

Но чем больше я думал о дефиците пленки и неопытности жены, тем больше нервничал. Наконец я сказал: "Слушай, Сандра, давай так: ты просто нажмешь на кнопку по моему сигналу. О'кей?" Следующие несколько минут я то и дело орал: "Снимай! Снимай! Не снимай! Ни в коем случае!" У меня было такое чувство, словно, если я не буду направлять каждое ее движение, ничего не выйдет.

Это был типичный случай командного делегирования. Многие всю жизнь ведут себя подобным образом. Много ли от этого проку? И насколько широк круг работников, которых они могут направлять и контролировать в единицу времени?

Существует гораздо более эффективный способ делегирования, берущий в расчет четыре уникальных человеческих особенности: способность к самоанализу, воображение, совесть и независимую волю.

СОЗНАТЕЛЬНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Менеджер, осуществляющий сознательное делегирование, делает упор на РЕЗУЛЬТАТЫ, а не МЕТОДЫ. Он предоставляет исполнителю право самому выбрать, какими методами и в какой последовательности выполнять работу, и возлагает на него ответственность за результаты. Вначале на это уходит очень много времени, но оно не расходуется, а инвестируется. С помощью сознательного делегирования вы смещаете точку опоры рычага.

Сознательное делегирование подразумевает четкое взаимопонимание и плодотворное сотрудничество по следующим пяти параметрам:

КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Добивайтесь четкого, недвусмысленного понимания того, ЧТО именно нужно сделать и НА ЧЕМ заострить внимание, а не того, КАК выполнить работу. Важны результаты, а не методы. Не жалейте на это времени. Будьте терпеливы. Вызовите зрительный образ продукта. Подробно опишите его подчиненному — пусть он также его "увидит". Дайте четкие качественные характеристики продукта и установите срок исполнения.

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Четко обозначьте территорию, в пределах которой исполнитель должен действовать. Запретов должно быть как можно меньше, но ни одно из действительно важных ограничений не должно быть упущено из виду. Вы же не хотите, чтобы работник возмнил, будто ему "все позволено"? Иначе потом придется долго расхлебывать последствия. Это требование сковывает инициативу, отсылает людей обратно к парадигме слепого подчинения: "Вы просто скажите, что и как делать, а я сделаю".

Если вы четко представляете себе будущее данной отрасли (профессии), поделитесь своими представлениями с подчиненными. Будьте правдивы и откровенны: пусть знают, где их ждут зыбучие пески и дикие звери. Не стоит каждый день изобретать велосипед. Пусть люди учатся на ваших ошибках и ошибках других людей. Обрисуйте возможные неудачи: пусть знают, чего делать НЕЛЬЗЯ, — но не говорите, что НУЖНО делать: пусть несут ответственность и делают все, что сочтут целесообразным — в допустимых пределах.

РЕСУРСЫ

Познакомьте подчиненных с человеческими, финансовыми, технологическими и организационными ресурсами, которыми он может воспользоваться ради достижения результата.

КОНТРОЛЬ

Установите критерии оценки будущих результатов и конкретные сроки отчетности за каждый этап деятельности.

ПОСЛЕДСТВИЯ. СИСТЕМА ПООЩРЕНИЙ И НАКАЗАНИЙ

Объясните, каковы будут последствия — хорошие и плохие — в случае положительной или отрицательной оценки промежуточных результатов. Сюда войдут такие вещи, как премия, моральное поощрение, перевод на более престижную работу, а также естественные последствия, связанные с общими задачами коллектива в целом.

Доверие — высшая форма человеческой мотивации. Оно будит в человеке все самое лучшее, однако требует времени и терпения и не отменяет необходимости обучать и воспитывать, чтобы компетенция и профессионализм соответствовали уровню доверия.

Я убежден: если основанная на доверии передача полномочий совершается правильно, обе стороны только выигрывают: за гораздо меньший промежуток времени делают гораздо больше работы. Хороша та семья, в который каждый отвечает за свой участок работы и занят выполнением домашних обязанностей примерно час в день. Но такой порядок предполагает внутреннюю настроенность на самостоятельную организацию работы, а не на ее механическое выполнение. В центре внимания — эффективность, а не продуктивность.

Конечно, вы уберетесь в комнате лучше, чем ребенок, но ваша цель — сделать так, чтобы он сам выполнял эту работу. На это потребуется время. Придется уделить внимание обучению и воспитанию. Но в долгосрочной перспективе эти затраты многократно окупятся.

Такой подход ведет к принципиально новой парадигме делегирования и, в конечном итоге, к переменам в отношениях. Тот, кому оказано доверие, становится собственным начальником; им руководят совесть, сознательное отношение к делу и стремление добиться высоких результатов. Доверие высвобождает творческую энергию, которая и впредь будет направлена на достижение гармонии между этими результатами и верными принципами.

Принципы, лежащие в основе доверия, абсолютно верны и универсальны, то есть годятся для любого индивида и любой ситуации. Имея дело с недостаточно созревшими для подобных отношений людьми, вы ставите перед ними менее ответственные задачи и задаете больше ограничений, подробнее останавливаетесь на ресурсах, чаще организуете проверку, тщательнее разрабатываете систему поощрений. С более зрелыми индивидами ставите более сложные задачи, сводите запреты к минимуму, реже проверяете и осуществляете менее вещественное, но более престижное стимулирование. Эффективное делегирование — вернейший показатель эффективного менеджмента, потому что оно лежит в основе как личного, так и коллективного совершенствования.

ПАРАДИГМА КВАДРАНТА 2

Ключ к эффективному управлению собой или другими путем делегирования — не в технологии, не в применении эффективных средств производства и прочих внешних факторах. Он носит внутренний характер и лежит в плоскости Квадранта 2, который позволяет вам смотреть на мир сквозь призму важных, а не срочных дел.

Я включил в Приложение упражнение, которое назвал "Один рабочий день в Квадранте 2". Оно поможет вам увидеть на примере организации рабочего дня, как сильно эта парадигма влияет на вашу эффективность.

Развивая парадигму квадранта 2, вы разовьете свои организаторские способности и постройте каждую неделю вашей жизни на основе высших приоритетов. Ваши слова не будут расходиться с делами. Вы не будете ни от кого и ни от чего зависеть и добьетесь огромного успеха.

Что интересно — каждый из "семи навыков" лежит в плоскости Квадранта 2. Каждый связан с вещами первостепенной важности и, если его применять постоянно, служит залогом прогресса.

ЧАСТЬ III.

КОЛЛЕКТИВНАЯ ПОБЕДА.

ПАРАДИГМЫ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

«Нет дружбы без доверия, а доверия — без постоянства».

Сэмюэл Джонсон.

Прежде чем отправиться в страну Коллективной Победы, вспомним, что эффективная взаимозависимость может быть построена только на фундаменте подлинной независимости. Личная победа предшествует коллективной. Сначала — алгебра, потом — дифференциальное исчисление.

Оглядываясь на пройденный путь с целью установления, где мы находимся сейчас и куда отправимся дальше, мы ясно видим, что и не могло быть другого пути. Нельзя было пойти другой дорогой, срезать угол или спрыгнуть сюда с парашютом. Ландшафт усыпан останками распавшихся связей тех, кто пытались «впрыгнуть» в эффективные взаимоотношения, минуя духовную зрелость, не имея силы характера сохранить их.

Выход только один: самостоятельно проделать весь путь от начала до конца. Нельзя преуспеть в отношениях с другими людьми, не преуспев — пусть даже дорогой ценой — в отношениях с самим собой.

СЧЕТ В БАНКЕ ЭМОЦИЙ

Все мы знаем, что такое денежный счет в банке. Мы делаем взносы и создаем резерв, из которого можем по необходимости черпать средства. Счет в Банке Эмоций — это объем доверия, чувство безопасности в отношениях с другим человеком. Когда я делаю вклад в наш с вами общий счет в Банке Эмоций — отношусь к вам честно и с уважением, выполняю обязательства, — я создаю резерв. Ваше доверие ко мне увеличивается; я могу рассчитывать на него в случае необходимости. Если даже я допущу ошибку, эмоциональный резерв будет мне поддержкой. Мне не всегда удастся четко сформулировать свои мысли — но вы меня поймете. Не станете цепляться к словам. Когда эмоциональный счет доверия велик, общение становится легким, непринужденным, эффективным.

Но если я отношусь к вам грубо, неуважительно, обрываю на полуслове, раздражаюсь по пустякам, не считаюсь с вашим

мнением, критикую, злоупотребляю вашим доверием, угрожаю вам или начинаю играть роль маленького оловянного божка, счет в Банке Эмоций постепенно иссякает. Уровень доверия становится очень низким. Велико ли пространство для маневра? Оно попросту отсутствует. Я шагаю по минному полю. Приходится на каждом шагу соблюдать осторожность, взвешивать всякое слово. Это — опасная страна постоянной напряженности и обмена дипломатическими нотами. Нужно заботиться о тылах, заводить интриги. Так существует множество коллективов, в том числе семей. Неисчислимо множество браков. Если резерв доверия не пополняется за счет новых вкладов, брак обречен. Вместо мгновенного и полного понимания — попытки хоть как-то приспособиться, когда двое начинают вести независимый образ жизни на основе «невмешательства во внутренние дела» и терпимости. Рано или поздно это приводит к вражде и необходимости обороны. Установка на «борьбу или бегство» ведет к бесконечным словесным баталиям, хлопанью дверями, бойкоту, эмоциональной отчужденности и жалости к себе. Кончается холодной войной, когда брак держится детьми, сексом либо заботой о своем «имидже». Или открытыми военными действиями — судом, где можно годами вести изнурительную тяжбу, желчно перечисляя прегрешения и пороки бывшего супруга.

И это — самые интимные, потенциально самые яркие, радостные и продуктивные отношения, какие только возможны между людьми! Маяк П/ИП ни на минуту не гаснет — только от нас зависит разбиться о него либо воспользоваться им как путеводной звездой.

Самые постоянные человеческие отношения — такие, как брак, — требуют постоянных вкладов. Непрекращающиеся ожидания приводят к тому, что наш счет в Банке Эмоций уменьшается. Если вы неожиданно столкнетесь на улице с бывшим однокурсником, которого не видели много лет, вам не составит труда возобновить отношения с той точки, где они когда-то прервались: первоначальный вклад был попросту заморожен, но остался неприкосновенным. Но взаимодействие на постоянной основе требует регулярного пополнения. Случается и автоматическое изъятие средств вследствие перемен к худшему в повседневном общении и восприятии вас близкими, о которых вы даже не подозреваете. Это особенно часто происходит, если в доме есть подростки.

Предположим, у вас растет сын и вы привыкли обращаться к нему так: «Уберись в комнате! Застегни рубашку! Выключи радио! Иди, подстригись! И не забудь вынести мусор!» Через какое-то время расход значительно превысит приход.

Теперь представьте, что вашему сыну предстоит принять важное решение, от которого будет зависеть вся его дальнейшая жизнь. Но уровень доверия так низок, а характер общения так неудовлетворителен, что он ни за что не обратится к вам за советом. Возможно, вы обладаете достаточной мудростью, знаниями, жизненным опытом, чтобы ему помочь, но поскольку ваш счет иссяк, он примет решение под влиянием момента — а это чревато отрицательными последствиями.

Чтобы одержать победу в этих тонких делах, требуется положительное сальдо. Как же его добиться? Что произойдет, если вы станете делать новые взносы? Воспользуетесь каким-нибудь предлогом, чтобы оказать сыну маленькую услугу: принести домой журнал о катании на скейтборде, если он этим увлекается, или подойдете, когда он корпит над сочинением, и предложите свою помощь. Пригласите его в кино или кафе-мороженое. Возможно, вначале ваш самый крупный вклад сведется к умению слушать — без критики, без нотаций или ссылок на вашу собственную биографию. Вы просто выслушаете его и постараетесь понять. Дадите ему почувствовать вашу заботу и то, что вы видите в нем личность.

Возможно, он не сразу откликнется. Даже проникнется подозрением: что это отец замышляет? Что нужно матери на этот раз? Но если вы проявите последовательность, отдача неминуема. Ваш банковский счет снова начнет расти.

Запомните: пожарные меры — не более чем мираж. Строительство и «ремонт» отношений требуют времени. Если вам не удастся терпения дожидаться отклика и вы обвините сына в неблагодарности, это будет катастрофической ошибкой: вы сведете на нет все, чего успели добиться. «После всего, что мы для тебя сделали, после стольких жертв — как ты можешь быть таким неблагодарным? Мы лезем вон из кожи, чтобы тебе было хорошо, а ты... Уму непостижимо!»

Быть терпеливым — очень трудно. Чтобы проявить проактивный подход, сосредоточиться на Круге Влияния, заботливо пестовать ростки, а не «вырывать цветы с корнем, чтобы убедиться, что с корнями все в порядке», требуется огромная сила воли.

И все-таки легких путей не существует. Строительство и текущий ремонт человеческих отношений — долгосрочное капиталовложение.

ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ ВКЛАДОВ

Позвольте предложить вашему вниманию шесть основных вкладов, формирующих Банк Эмоций.

ПОНЯТЬ ЧЕЛОВЕКА

По-настоящему понять человека — возможно, самый трудный вклад в строительство отношений, и он же — ключ ко всем остальным вкладам. То, что представляется ценным вкладом вам самому: например, пойти с сыном на прогулку, посетить кафе-мороженое, вместе поломать голову над сочинением, — может не иметь особой цены для вашего сына. Он может даже расценить это как изъятие средств, если вы не достигнете до его сердца, не затронете глубоких жизненных интересов.

То, что для одного — смысл жизни, для другого — пустяк. Чтобы сделать эффективный вклад, необходимо, чтобы то, что дорого для другого человека, стало таким же дорогим для вас. Возможно, вы работаете над архиважным проектом — и вдруг в кабинет врывается ваш шестилетний сынишка с какой-то ерундой — но с его точки зрения это не ерунда. В этом случае следует применить Навык 2, чтобы понять и признать ценности другого человека, и Навык 3, чтобы подчинить свой распорядок приоритету в области человеческого фактора. Признавая ценность того, чем занят ваш ребенок, вы демонстрируете понимание его личности, а это — солидный вклад.

* * *

Сын одного моего друга увлекается бейсболом. А мой друг — нисколько. Но летом он взял сына в своего рода турне по местам основных матчей команд-фаворитов. Поездка заняла полтора месяца и обошлась в кругленькую сумму, но зато сблизила отца и сына.

По возвращении моему другу задали вопрос:

— Неужели ты так сильно любишь бейсбол?

— Нет, — ответил он. — Но я очень люблю своего сына.

* * *

Мы судим о потребностях других людей по себе. Накладываем на их поведение наши собственные намерения. Считаем ценным вкладом то, что нравится или когда-то нравилось нам самим. Если же они «не ценят» наши усилия, воспринимаем это как черную неблагодарность и прекращаем попытки наладить отношения.

Золотое правило нравственности гласит: «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой». На первый, поверхностный взгляд это можно понять так: делайте для другого то, что понравилось бы вам самим. Но я думаю, глубинный смысл этого афоризма заключается в том, чтобы понять другого так, как вы сами хотели бы быть понятыми, и обращаться с ними в соответствии с этим пониманием. Как сказал один отец, добившийся выдающихся результатов в воспитании своих детей: «Обращайтесь с ними точно так же — обращаясь по-другому».

ВНИМАНИЕ К МЕЛОЧАМ

Маленькие одолжения и знаки внимания исключительно важны. И наоборот, незначительные проявления небрежности, неуважения ведут к серьезному отчуждению. В человеческих отношениях не существует такого понятия, как мелочи.

* * *

Несколько лет назад я проводил вечер с двумя моими сыновьями. Мы организовали пикник на свежем воздухе: с гимнастикой, реслингом, «хот-догами» и лимонадом — и закончили походом в кино.

В разгар сеанса четырехлетний Шон уснул. Его старший брат Стивен, шести лет от роду, и я досмотрели фильм. После окончания я взял Шона на руки, отнес к автомобилю и уложил на заднее сиденье. Вечер был довольно прохладный, так что я снял пальто и заботливо укрыл малыша.

По возвращении домой я быстро внес Шона в дом и уложил в кровать. После того, как Стивен надел пижаму и почистил зубы, я уложил и его и прилег рядом — обсудить впечатления этого вечера.

— Ну как, Стивен, тебе понравилось?

— Да, очень.

— Тебе было весело?

— Да.

— Здорово, правда — кувыраться и прыгать на свежем воздухе?

Он промолчал. Я вдруг отдал себе отчет в том, что один поддерживаю разговор. Почему Стивен замкнулся? Обычно в таких случаях его долго нельзя было закрыть рот. Я испытал разочарование. Что-то было не так, но что?

Неожиданно Стивен отвернулся к стене. Я приподнялся на локте — как раз вовремя, чтобы заметить, что его глаза полны слез.

— В чем дело, родной? Что случилось?

Он снова повернулся ко мне; губы и подбородок дрожали.

— Папочка, если бы я замерз, ты укрыл бы меня своим пальто, как Шона?

Из всех впечатлений этого вечера самым ярким для него оказался этот маленький знак внимания и заботы — проявление любви к его младшему брату.

* * *

Это был серьезный урок на всю жизнь! Люди очень чувствительны и уязвимы. Не думаю, что возраст или жизненный опыт играют здесь большую роль. Сколько бы мы ни строили из себя «крутых», под «толстой кожей» таятся нежные, ранимые сердца.

ВЫПОЛНЯТЬ ОБЕЩАННОЕ

Сдержанность данное слово — ценнейший вклад. Нарушить его — причинить огромный ущерб отношениям. Нет ничего хуже, чем пообещать что-то такое, чему другой придает серьезное значение, и не исполнить. В следующий раз вам просто не поверят.

Будучи отцом, я давно усвоил привычку — не обещать того, что не смогу исполнить. Поэтому я крайне скуп на обещания: даю их редко и только после того, как хорошенько взвешу все варианты и обстоятельства, способные мне помешать.

Тем не менее, иногда возникают непредвиденные ситуации, когда сдержать слово — невозможно или нежелательно. Но я

дорожку своим авторитетом и либо стараюсь, несмотря ни на что, исполнить обещание, либо честно выкладываю все как есть и прошу освободить меня от данного слова.

Я убежден: развив в себе навык всегда выполнять обещанное, тем самым вы возводите мост понимания между вами и вашим ребенком. И тогда, если ему захочется сделать что-то такое, чего вы не одобряете — мало того, с высоты вашего жизненного опыта предвидите нежелательные последствия, — вы можете сказать: «Сынок, если ты это сделаешь, я тебе обещаю, что случится то-то и то-то». И если сын привык вам верить, он прислушается к предупреждению.

УТОЧНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ

Представьте себе, что произойдет, если у вас и шефа окажутся разные взгляды на то, кто должен определять ваши должностные задачи.

— Когда же меня познакомят с моими служебными обязанностями?— спросите вы.

— Я жду, что вы сами придете ко мне с соответствующими предложениями.

— Я полагал, что это — сфера вашей компетенции.

— Отнюдь. Вы что, не помните — я с самого начала предупреждал: то, каким способом вы станете добиваться результатов, целиком зависит от вас.

— Но мне даже не ясно, каковы они — эти результаты.

Нечеткие требования в области задач подрывают качество общения и снижают уровень доверия.

— Я сделал точь-в-точь, что вы просили. Вот мои соображения.

— Мне не нужны соображения. Ваша задача состояла в том, чтобы решить проблему, а не подвергнуть ее анализу.

— Но я считал, что главное — найти ключ к проблеме и передать исполнителям.

Как часто мы ведем подобные разговоры!

— Вы ошибаетесь. Я сказал...

— Ничего подобного! Вы не говорили, что я должен...

— Нет, говорил! Я недвусмысленно дал понять..

— Вы даже не упомянули...

— Мы же условились...

Причина едва ли не всех сложностей в отношениях между людьми — противоречивые или двусмысленно выраженные требования, несогласованные представления о ролях и задачах. Распределяем ли мы обязанности на работе, спорим ли с дочерью о том, кто должен убираться в ее комнате, или кормить рыбок, или выносить мусор — можно дать гарантию: нечетко сформулированные условия обязательно приведут к недоразумениям, взаимному разочарованию и утрате доверия. Многие требования не оговариваются специально, а подразумеваются. В супружестве, например, мужчины и женщины знают, чего от них ждут. Даже если эти требования не оговорены, а зачастую и вовсе неосознанны, их выполнение явится солидным вкладом; невыполнение же влечет за собой неисчислимые потери.

Вот почему очень важно, очутившись в новой для себя ситуации, добиться того, чтобы все карты были выложены на стол. Люди судят друг о друге в соответствии с определенными критериями. И если их ожидания оказываются обманутыми, запас доверия уменьшается. Сколько тяжелых ситуаций мы создаем сами, приняв за аксиому, что наши ожидания самоочевидны и все понимают и разделяют их!

Вы значительно увеличите ваш счет в Банке Эмоций, если с самого начала договоритесь о правилах игры. На первых порах это отнимет много времени, зато даст значительную экономию в будущем. Если условия туманны или кто-то не согласен с ними, это послужит источником постоянного раздражения; любая мелочь способна привести к размолвке и «обмену любезностями».

Подчас уточнение условий требует большого мужества. Вести себя так, словно никаких разногласий не существует, в надежде на то, что они как-нибудь «рассосутся», — гораздо легче, чем посмотреть правде в глаза и совместными усилиями добиться взаимопонимания.

ПОРЯДОЧНОСТЬ

Личная порядочность — основа доверия.

Недостаток порядочности способен свести на нет все ваши попытки существенно пополнить счет в Банке Эмоций. Вы можете стремиться к взаимопониманию, быть внимательным к мелочам, исполнять обещанное, уточнять критерии и соответствовать им — и все-таки не добиться высокого доверия, если вы двуличны.

Понятие ПОРЯДОЧНОСТИ включает в себя ЧЕСТНОСТЬ, но не сводится к ней. Говоря о честности, чаще всего подразумевают ПРАВДИВОСТЬ: ваши слова соответствуют делам. Если же вы порядочны, можно сказать, что вы заставляете свои дела соответствовать словам. Например, даете и исполняете обещания. Это невозможно без ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ и ВЕРНОСТИ — себе и жизни.

Одно из важнейших проявлений порядочности — уважение к отсутствующим. Проявляя его, вы заслуживаете доверие присутствующих. Если же вы плохо отзываетесь о людях у них за спиной, присутствующие перестают вам доверять.

Предположим, мы с вами беседуем один на один — перебиваем косточки начальнику, чего ни за что не позволили бы себе, окажись он в той же комнате. Что произойдет, если мы поссоримся? Вы будете уверены, что я стану обсуждать с другими ваши недостатки. Ведь мы же делали это по отношению к начальнику! Вы знаете мою натуру. Я говорю в лицо приятные вещи — и злословлю у вас за спиной.

Такова суть двуличия. Можно ли сказать, что оно повышает доверие?

А теперь представьте, что вы начали критиковать отсутствующего начальника, а я говорю, что в некоторых пунктах согласен с вами, и предлагаю вместе отправиться к нему в кабинет и попытаться объяснить, что, по нашему мнению, он делает не так. Как, по-вашему, я поведу себя в ситуации, когда кто-нибудь станет оговаривать его самого?

Еще пример. Предположим, стараясь добиться вашего расположения, я открываю вам секрет, доверенный мне третьим лицом. «Вообще-то я не должен этого говорить, но раз ты мой друг...» Укрепит ли предательство степень доверия ко мне? Или мой собеседник задумается: не передаю ли я кому-либо его собственные секреты?

Двуличие создает иллюзию вклада в отношения доверия, однако на самом деле это убытки, потому что вы демонстрируете свою непорядочность. предав кого-нибудь, поделившись доверенной вам секретной информацией, вы получите «золотые яйца» временного удовлетворения, однако погубите «гусыню», ослабите доверительные отношения, которые могли бы принести вам много радости в будущем.

Порядочность во взаимосвязанном мире означает следующее: вы руководствуетесь по отношению ко всем одними и теми же принципами. И тогда вам станут доверять. Возможно, люди не сразу оценят вашу честность. Возможно, поначалу она приведет к возникновению конфликта. Открытая конфронтация требует огромного мужества; большинство предпочитает путь наименьшего сопротивления: пытаются принизить других, злоупотребляют доверием, сплетничают. Но в конечном счете, если вы порядочны, добры и открыты, люди проникнутся к вам уважением и доверием. А о доверии говорят, что оно дороже любви. Я убежден: когда-нибудь слова «доверять» и «любить» будут восприниматься как синонимы.

* * *

В ранней юности мой сын Джошуа часто задавал мне один, переворачивающий душу вопрос. Когда мне случалось в отношениях с кем-то другим сорваться, выказать нетерпение либо злость, он становился таким несчастным, а наши отношения были настолько доверительны, что ему было достаточно посмотреть мне в глаза и спросить: «Папа, ты меня любишь?» Если я недостойно поступаю с другим, думал он, значит, он тоже может ждать подвоха.

Как преподаватель, я убедился: ключ к сердцам девятилетнего девяти — в отношении к одному, особенно если этот один постоянно испытывает всеобщее терпение.

Порядочность требует избегать — даже в ничтожных долях — лжи, хитрости, покушения на чужое достоинство. Согласно одному определению, «ложь — это любая передача неверной информации». В какой бы форме она ни осуществлялась — через слова или поступки, — для порядочного человека ложь абсолютно неприемлема.

ИСКРЕННЯЯ ПРОСЬБА О ПРОЩЕНИИ

«Сняв со счета» в Банке Эмоций, необходимо извиниться — причем искренне. Тогда ваш счет снова пополнится.

«Я был неправ».

«Я допустил бестактность».

«Я проявил недостаточно уважения».

«Я тебя обидел и от души сожалею».

«Я поставил тебя в неловкое положение перед посторонними, хотя и с благими намерениями. Но даже если в моем замечании было рациональное зерно, я не имел права так поступать. Прости, пожалуйста».

Чтобы быстро и от всего сердца (не из жалости) попросить прощения, порой требуется изрядная сила воли. А также большое самообладание и уверенность в себе, основанные на верных принципах и высших моральных ценностях. Люди, не чувствующие себя в безопасности, на такое не способны. Это делает их уязвимыми. У них появляется ощущение, будто они проявили слабость и другие могут этим воспользоваться. Их чувство защищенности зависит от чужого мнения; они постоянно беспокоятся о том, что о них подумают. Кроме того, они обычно уверены в своей правоте и склонны оправдывать свое недостойное поведение чужими недостатками. Если они и просят прощения, то неискренне.

* * *

«Если нужно кланяться, кланяйся до земли», — гласит восточная мудрость.

«Плати до последнего фартинга», — вторит христианская мораль. Чтобы просьба о прощении стала вкладом, она должна быть искренней, убедительной для другого человека.

Лео Роскин учил: «Жестоки — слабые. Благородства можно ждать только от сильных».

* * *

Однажды я сидел у себя в кабинете, работая — ни много, ни мало — над очерком о терпении. В коридоре резвились наши сыновья — шумели, хлопали дверями. Мое терпение было на исходе.

Неожиданно Дэвид заколотил по двери ванной, оглашая весь дом истошными воплями: «Пусти! Пусти сейчас же!»

Я выскочил из кабинета и гаркнул на него:

«Дэвид, ты имеешь хоть малейшее представление, как это действует мне на нервы? Невозможно сосредоточиться! Иди в свою комнату и оставайся там, пока не поймешь, как нужно себя вести!»

И он скрылся в своей комнате — возмущенно хлопнув дверью.

Оглядевшись, я понял, что произошло. В коридоре шириной в 120 см. мальчики затеяли игру в мини-футбол, и одного из

них саданули локтем в нижнюю часть лица. Теперь он лежал на полу; изо рта шла кровь. Оказалось, что Дэвид бросился в ванную, чтобы намочить для него полотенце. А его сестра Мария как раз принимала душ и не открыла дверь.

Моим первым побуждением было пойти к Дэвиду — извиниться.

Но как только я открыл дверь, он выпалил:

— Я тебя не прощаю!

— Почему, мой хороший? Честное слово, я не знал, что ты пытался помочь брату. Почему ты не хочешь меня простить?

— Потому что так уже было — на прошлой неделе.

Другими словами, он доводил до моего сведения следующее: «Папа, ты совершил некрасивый поступок, причем не в первый раз, и словами не отделаешься».

* * *

Искренняя просьба о прощении — солидный вклад в Банк Эмоций. Повторная просьба, воспринятая как неискренняя, — изъятие средств. Которое сразу же сказывается на отношениях.

Одно дело — совершить ошибку, и совсем другое — не признать ее. Люди прощают ошибки, идущие от ума: непонимание ситуации, ложное мнение, — но с гораздо большим трудом прощают ошибки сердца: недобрые намерения, недостойные мотивы, самолюбивые потуги закамouflировать первоначальную ошибку.

ЗАКОНЫ ЛЮБВИ И ЗАКОНЫ ЖИЗНИ

Зачисляя на счет в Банке Эмоций сокровища безусловной (не ставящей условий) любви, живя по ее законам, мы подаем пример окружающим.

Другими словами, проявляя бескорыстную любовь, отказываясь от давления на близких нам людей, мы внушаем им чувство защищенности, помогаем им самоутвердиться в качестве личностей с развитым чувством собственного достоинства, создаем условия для их роста и развития, облегчаем для них задачу жить в согласии с естественными законами жизни: законами сотрудничества, личного вклада, самодисциплины и порядочности. Мы обеспечиваем им свободу поступать по внутреннему побуждению, а не выполняя чьи-то условия. Это не означает попустительства и не является признаком нашей слабости (что было бы крупным изъятием средств со счета в Банке Эмоций). Мы можем сетовать, умолять, запрещать и предупреждать о последствиях. Но при этом — любить.

Нарушая законы любви, ставя этот величайший дар в зависимость от соблюдения каких-либо условий, мы подаем дурной пример остальным, загоняем их в угол, вынуждаем занять реактивную, оборонительную позицию, когда им приходится доказывать, что они — независимые личности.

На самом деле они никакие не независимые. Они «анти-зависимые», а это — просто другая форма зависимости, находящаяся в нижней точке кривой в континууме зрелости. Люди становятся реактивными; центр их жизненных интересов смещается в сторону вражды; им важнее «отстаивать свои права», чем проактивно слушать и уважать внутренние побуждения.

Бунт зреет в сердце — не в уме. Выход может быть только один: делать новые вклады — вклады бескорыстной любви.

* * *

У меня был знакомый, декан высокопрестижного колледжа (некоторые подробности этой истории изменены ради соблюдения неприкосновенности частной жизни). Он годами мечтал и откладывал деньги, чтобы его сын мог учиться в том же колледже; но когда пришло время, юноша отказался поступать туда.

Это глубоко задело моего знакомого. Окончание колледжа обещало сыграть немаловажную роль в будущей карьере его сына. Кроме того, такова была семейная традиция. Три поколения их семьи учились в этом колледже. Отец уговаривал, настаивал и даже умолял. Он также пытался внимательно выслушать и понять сына — в надежде, что тот передумает.

Скрытый смысл конфликта заключался в следующем. У сына возникло ощущение, будто желание отца видеть его студентом этого колледжа перевешивает его уважение к сыну как к личности. Он отстаивал свое человеческое достоинство и тратил массу усилий, чтобы обосновать свое решение.

После одной особенно изматывающей стычки отец решил на жертву: сделать выбор в пользу безусловной любви. Он понимал, что сын способен поступить наперекор его желанию, однако и он, и его жена решили больше не оказывать давление. То был исключительно трудный выбор, потому что хорошее образование занимало в их иерархии ценностей одно из первых мест и они с самого рождения мальчика мечтали о том, что он станет учиться в этом колледже.

Отец и мать пережили трудный и очень болезненный период внутренней борьбы и переделки сценария. Они объяснили сыну свои мотивы и пообещали, что его решение, каким бы оно ни было, не скажется на их отношениях. Это стало не уловкой, не средством манипулирования, а логичным следствием их собственной эволюции.

В то время юноша никак не прореагировал на их шаг, но родители достигли такой стадии зрелости, что это не изменило их чувств. Спустя неделю сын сообщил, что не будет поступать в колледж. Они оказались к этому готовы. Все было решено; жизнь вошла в нормальное русло.

Прошло еще немного времени, и случилось нечто любопытное. Теперь, когда ему больше не нужно было защищать свою позицию, сын получил возможность глубже заглянуть внутрь себя и обнаружил, что на самом деле и сам не прочь учиться в том колледже. Он подал заявление и сказал об этом отцу. Тот принял это как должное. Конечно, мой знакомый был счастлив, но в меру, потому что научился любить, не выдвигая условий.

Даг Хаммершельд, бывший Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций, высказал очень важную, с дальним прицелом, мысль: «Гораздо благороднее всецело посвятить себя одному человеку, чем самоотверженно трудиться для спасения масс».

По-моему, это значит, что я могу посвящать восемь, десять или двенадцать часов в сутки, пять, шесть или семь дней в неделю, работая на благо тысяч людей и сочиняя глобальные проекты, — и все-таки не достичь взаимопонимания с собственной женой, сыном-подростком или сослуживцами. Приходится затрачивать гораздо больше времени, доброты, терпения, мужества и душевных сил на установление полноценных отношений с одним человеком, чем на решение мировых вопросов.

Консультируя — на протяжении двадцати пяти лет — разные коллективы, я неоднократно убеждался в справедливости этого высказывания. Причины многих проблем кроются в неправильных отношениях «наверху» — например, между двумя совладельцами фирмы, президентом и исполнительным директором компании. В самом деле, требуется гораздо больше мужества и благородства характера, чтобы признать и раз навсегда улучшить эти отношения, чем корпеть над проектами во имя абстрактного человечества.

* * *

Когда эта цитата из Дага Хаммершельда впервые попала мне на глаза, я работал с одной организацией, и у меня, что называется, не сложились отношения с одним сотрудником, который по долгу службы должен был стать моей правой рукой. Мне не хватило духу честно признать различия в нашем понимании ролей и задач, особенно в сфере управления. Поэтому я потратил несколько месяцев на то, чтобы сглаживать углы и избегать прямой конфронтации. Естественно, это не улучшило нравственный климат организации.

Мысль о том, что благороднее посвятить себя одному человеку, чем спасти массы, произвела на меня сильнейшее впечатление. Я задумался: нельзя ли переломить ситуацию, перестроив наши отношения?

Я стал закалять характер, заранее готовя себя к большим трудностям, так как знал, что будет очень нелегко выложить в откровенном разговоре все спорные моменты и достичь взаимопонимания и согласованных действий — хотя бы в основных пунктах. Помнится, я буквально дрожал от страха и ожидания крупных неприятностей. Он славился крутым характером, привык ставить на своем и был убежден в своей правоте. Тем не менее, я нуждался в его упорстве, способностях и профессионализме. Открытая конфронтация могла привести к утрате преимуществ нашей совместной работы.

После мысленной генеральной репетиции мне наконец-то удалось сосредоточиться на принципах, а не на конкретных вещах: что я скажу или сделаю, — и обрести душевное равновесие. И только после этого я решился пойти на «выяснение отношений».

Мы встретились, и я с огромным удивлением понял, что этот человек пережил ту же нравственную пытку и точно так же стремится к откровенному разговору. Я не обнаружил ни железобетонного упрямства, ни желания нападать или защищаться. Тем не менее, различия в стиле административной работы оставались, и это отражалось на работе всего коллектива. Мы оба признали свою вину за возникшие разногласия. После ряда встреч нам удалось уточнить позиции по ключевым вопросам, устранить разницу в подходах и решить эти вопросы, один за другим, в духе взаимного уважения. Образовался мощный тандем; мы взаимно дополняли друг друга, а со временем возникла и обоюдная симпатия, благодаря которой мы значительно повысили свой коэффициент полезного действия.

* * *

Чтобы добиться единства, столь необходимого для повышения эффективности в бизнесе, семье или супружестве, нужны огромная сила воли и мужество. Никакие правила и приемы «работы с массами» не восполнят недостающую силу характера. Главные законы любви и жизни действуют только на глубинном уровне — один на один.

ПРОБЛЕМЫ П (ПРОДУКТА) — ВОЗМОЖНОСТИ ИП (ИСТОЧНИКА ПРОДУКТА)

Описанный выше эпизод показал мне другую мощную парадигму взаимозависимости, имеющую отношение к нашему видению проблем. Несколько месяцев подряд я жил, стараясь уйти от проблемы, рассматривая ее как камень преткновения и отчаянно желая, чтобы она как-нибудь «рассосалась». Но получилось, что проблема помогла нам построить новые, прочные отношения и продолжить работу в качестве сильной, взаимодополняющей команды.

Отсюда вывод: во взаимозависимой ситуации всякая проблема П создает условия для ИП — предоставляет нам шанс пополнить счет в Банке Эмоций, что, в свою очередь, существенно влияет на увеличение продукта.

Если родители усматривают в проблемах своих детей не тяжкое бремя, источник отрицательных эмоций, а новый шанс, это радикально меняет их отношения с детьми. Родители стремятся понять своих детей и оказать им поддержку. Если ребенок подходит к ним с проблемой, в голове у них вместо мысли: «Ох нет! Только не это!» — вспыхивает другая, более оптимистичная: «Вот еще одна возможность для меня помочь моему ребенку, сделать вклад в наши отношения». От трансакции (то есть соглашения, или сделки) они переходят к трансформации (коренному преобразованию). А если дети чувствуют, что мать и отец придают огромное значение им самим и их проблемам, видят в них личностей, это способствует развитию тесных связей между ними и родителями.

Это справедливо и для деловых отношений. Одна сеть универмагов благодаря такой парадигме приобрела значительный

кредит доверия у своих покупателей. С какой бы, пусть самой маленькой проблемой покупатель ни переступал порог магазина, продавцы усматривают в этом счастливую возможность установить более тесные отношения с ним. Они всегда дружелюбны, бодры и готовы сделать все, чтобы покупатель был доволен. Они так вежливы и уважительны, так рады услужить, что большинство покупателей больше и не думает о том, чтобы обратиться в другой магазин. Признав, что баланс П/ИП — важное условие эффективности во взаимосвязанном мире, мы усматриваем в каждой из наших проблем возможность повысить ИП (способность к производству).

НАВЫКИ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

Усвоив парадигму Банка Эмоций, мы вплотную приблизились к пониманию навыков коллективной победы — успешного взаимодействия с другими людьми. Теперь нам ясно, каким образом эти навыки взаимодействуют, способствуя созданию эффективной взаимозависимости.

Кроме того, мы убеждаемся на более высоком уровне, что эффективная взаимозависимость может быть достигнута только подлинно независимыми людьми. Невозможно достичь коллективной победы, ведя переговоры в духе «Выигрыш/Выигрыш» или «слушая-сопереживая», или благодаря творческому подходу к решению проблем, сосредоточившись на персоне (имидже) и подрывая самые основы характера. Теперь сконцентрируем внимание на каждом из навыков коллективной победы.

ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ