

БОЛЕЕ 15 МИЛЛИОНОВ ЭКЗЕМПЛЯРОВ
ПРОДАНО ВО ВСЕМ МИРЕ

7 НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ

Мощные инструменты
развития личности

3-е ИЗДАНИЕ

с новыми рекомендациями
и размышлениями автора

"Поразительный успех, как может показаться вам, книга"

— Тим Шафер, автор бестселлера *In Search of Excellence*

Стивен Р. Кови

Annotation

Книга представляет широкому кругу читателей новую целостную «технология» разрешения проблем, возникающих в быту, в личной жизни или по ходу исполнения должностных обязанностей на рабочем месте. Изучив принципы, лежащие в основе предлагаемого подхода, и натренировавшись практически применять их, всякий разумный человек сумеет правильно и безопасно реагировать на изменения обстоятельств, овладеет мудростью и силой, потребными для реализации тех благоприятных возможностей, которые открываются при любом таком изменении.

- [СТИВЕН КОВИ](#)
 - [ОБ АВТОРЕ](#)
 - [Из отзывов:](#)
 - [ЧАСТЬ I. ПРИНЦИПЫ И СТЕРЕОТИПЫ. ОТ ВНУТРЕННЕГО К ВНЕШНЕМУ](#)
 - [Этика имиджа и этика характера](#)
 - [Достоинства подлинные и мнимые](#)
 - [Власть стереотипа](#)
 - [Видение и бытие](#)
 - [Система взглядов, основанная на принципах](#)
 - [Принцип развития и шанса](#)
 - [Новый уровень мышления](#)
 - [СЕМЬ НАВЫКОВ - ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ](#)
 - [Стадии зрелости](#)
 - [Что такое эффективность](#)
 - [Три источника продукта](#)
 - [Как читать эту книгу](#)
 - [Чего можно ожидать](#)
 - [ЧАСТЬ II. ЛИЧНАЯ ПОБЕДА. ПРИНЦИПЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ВОСПРИЯТИЯ](#)
 - [Социальное зеркало](#)
 - [Между стимулом и реакцией](#)
 - [Что такое проактивность](#)
 - [Навык 1. Проявляйте инициативу](#)
 - [Субъект или объект действия](#)
 - [Как мы говорим](#)
 - [РЕАКТИВНАЯ РЕЧЬ](#)
 - [КРУГ ЗНАЧИМОСТИ И КРУГ ВЛИЯНИЯ.](#)
 - [Проактивный фокус](#)
 - [Реактивный фокус](#)
 - [Прямой и непрямой контроль. Отсутствие контроля](#)
 - [Расширение круга влияния](#)
 - [Палка о двух концах](#)

- [Обязательства](#)
- [Тридцатидневный тест на проактивность](#)
- [УПРАЖНЕНИЯ](#)
- [НАВЫК 2. НАЧИНАЙТЕ С МЫСЛЬЮ О КОНЦЕ. ПРИНЦИПЫ ВНУТРЕННЕГО РУКОВОДСТВА](#)
- [Что значит «начинать с мыслью о конце»?](#)
- [Все имеет два творения](#)
- [ПО ПЛАНУ ИЛИ НА АВОСЬ](#)
- [РУКОВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ](#)
- [Личное послание](#)
- [ЦЕНТР ЖИЗНЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ](#)
- [Альтернативные центры](#)
- [Ориентация на спутника жизни \(любимого человека\)](#)
- [Ориентация на семью](#)
- [Ориентация на деньги](#)
- [Ориентация на карьеру](#)
- [Ориентация на собственность](#)
- [Ориентация на удовольствия](#)
- [Ориентация на дружбу \(вражду\)](#)
- [Ориентация на веру](#)
- [Ориентация на себя](#)
- [Ориентация на принципы](#)
- [УПРАЖНЕНИЯ](#)
- [НАВЫК 3. СОБЛЮДАЙТЕ ПРИОРИТЕТЫ. ПРИНЦИПЫ САМООРГАНИЗАЦИИ](#)
- [МОГУЩЕСТВО НЕЗАВИСИМОЙ ВОЛИ](#)
- [ЧЕТЫРЕ ЭТАПА ОРГАНИЗАЦИИ ВРЕМЕНИ](#)
- [КВАДРАНТ 2](#)
- [РЕЗУЛЬТАТЫ:](#)
- [РЕЗУЛЬТАТЫ.](#)
- [МЕХАНИЗМ КВАДРАНТА 2](#)
- [ГЛАВНОЕ ВНИМАНИЕ - ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КВАДРАНТА 2](#)
- [ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР](#)
- [ГИБКОСТЬ](#)
- [ПОРТАТИВНОСТЬ](#)
- [ДЕЛЕГИРОВАНИЕ](#)
- [КОМАНДНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ](#)
- [СОЗНАТЕЛЬНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ](#)
- [КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ](#)
- [ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ](#)
- [РЕСУРСЫ](#)
- [КОНТРОЛЬ](#)
- [ПОСЛЕДСТВИЯ. СИСТЕМА ПОощРЕНИЙ И НАКАЗАНИЙ](#)
- [ПАРАДИГМА КВАДРАНТА 2](#)
- [ЧАСТЬ III. КОЛЛЕКТИВНАЯ ПОБЕДА. ПАРАДИГМЫ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ](#)

- [СЧЕТ В БАНКЕ ЭМОЦИЙ](#)
- [ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ ВКЛАДОВ](#)
- [ПОНЯТЬ ЧЕЛОВЕКА](#)
- [ВНИМАНИЕ К МЕЛОЧАМ](#)
- [ВЫПОЛНЯТЬ ОБЕЩАННОЕ](#)
- [УТОЧНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ](#)
- [ПОРЯДОЧНОСТЬ](#)
- [ИСКРЕННЯЯ ПРОСЬБА О ПРОЩЕНИИ](#)
- [ЗАКОНЫ ЛЮБВИ И ЗАКОНЫ ЖИЗНИ](#)
- [ПРОБЛЕМЫ П \(ПРОДУКТА\) - ВОЗМОЖНОСТИ ИП \(ИСТОЧНИКА ПРОДУКТА\)](#)
- [НАВЫКИ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ](#)
- [ПАРАДИГМЫ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ](#)
- [НАВЫК 4. УСТАНОВКА НА ВЫИГРЫШ/ВЫИГРЫШ. ПРИНЦИПЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО РУКОВОДСТВА](#)
- [ШЕСТЬ МОДЕЛЕЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ](#)
- [Выигрыш/Выигрыш](#)
- [Выигрыш/Проигрыш](#)
- [Проигрыш/Выигрыш](#)
- [Проигрыш/Проигрыш](#)
- [Выигрыш](#)
- [Какой вариант лучше?](#)
- [Выигрыш/Выигрыш или Сделка Отменяется](#)
- [Пять измерений В/В](#)
- [Рассмотрим каждое из пяти измерений в отдельности.](#)
- [ПОРЯДОЧНОСТЬ.](#)
- [ЗРЕЛОСТЬ](#)
- [МЕНТАЛИТЕТ ИЗОБИЛИЯ](#)
- [Отношения](#)
- [НАВЫК 4. УСТАНОВКА НА ВЫИГРЫШ/ВЫИГРЫШ](#)
- [Вот эти пять элементов:](#)
- [ОБУЧЕНИЕ В ДУХЕ ВЫИГРЫШ/ВЫИГРЫШ](#)
- [ДОГОВОРЫ ОБ ИСПОЛНЕНИИ](#)
- [СИСТЕМЫ](#)
- [ПРОЦЕССЫ](#)
- [УПРАЖНЕНИЯ](#)
- [НАВЫК 5. СНАЧАЛА ПОНЯТЬ, А УЖ ЗАТЕМ - БЫТЬ ПОНЯТЫМ](#)
- [ХАРАКТЕР И ОБЩЕНИЕ](#)
- [СЛУШАНИЕ-СОПЕРЕЖИВАНИЕ](#)
- [ДИАГНОЗ ПРЕЖДЕ РЕЦЕПТА](#)
- [ЧЕТЫРЕ ВИДА АВТОБИОГРАФИЧЕСКОЙ РЕАКЦИИ](#)
- [ПОНИМАНИЕ И ВОСПРИЯТИЕ](#)
- [... А УЖ ЗАТЕМ БЫТЬ ПОНЯТЫМ](#)
- [ОДИН НА ОДИН](#)
- [УПРАЖНЕНИЯ](#)
- [НАВЫК 6. ЕДИНЕНИЕ \(СИНЕРГИЯ\). ПРИНЦИПЫ ТВОРЧЕСКОЙ](#)

КООПЕРАЦИИ

- СИНЕРГЕТИЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ
 - СИНЕРГИЯ В АУДИТОРИИ
 - ЕДИНЕНИЕ В БИЗНЕСЕ
 - ЕДИНЕНИЕ И ОБЩЕНИЕ
 - ПОИСК ТРЕТЬЕГО РЕШЕНИЯ
 - ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ СИНЕРГИЯ
 - ДОРОЖИТЬ РАЗЛИЧИЯМИ
 - СИЛОВОЕ ПОЛЕ
 - В ПРИРОДЕ ВСЕ ВЗАИМОСВЯЗАНО
 - УПРАЖНЕНИЯ
 - ЧАСТЬ IV. ОБНОВЛЕНИЕ. ПРИНЦИПЫ СБАЛАНСИРОВАННОГО САМООБНОВЛЕНИЯ
 - ЧЕТЫРЕ ИЗМЕРЕНИЯ ОБНОВЛЕНИЯ
 - ФИЗИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ
 - ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ
 - ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ
 - СОЦИАЛЬНО-ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ
 - СЦЕНАРИИ ДЛЯ ДРУГИХ
 - БАЛАНС ОБНОВЛЕНИЯ
 - ОБНОВЛЕНИЕ ЕДИНСТВА
 - УСТРЕМЛЕННАЯ ВВЕРХ СПИРАЛЬ
 - УПРАЖНЕНИЯ
 - И СНОВА - ОТ ВНУТРЕННЕГО К ВНЕШНЕМУ
 - СВЯЗЬ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯМИ
 - СТАТЬ ПРЕОБРАЗУЮЩИМ ЗВЕНОМ
 - ОТ АВТОРА
-

СТИВЕН КОВИ

**СЕМЬ НАВЫКОВ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ
ЛЮДЕЙ**

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 Ян-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».

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 спору: 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 верхушечных 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 передеряг истинные мотивы обязательно всплывут на поверхность, и кратковременный успех сменится крахом.

Нередки случаи, когда за счет мнимых достоинств удастся 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 взглядеться.

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 девяносто 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 точки 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 - закостеневшим 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 историей 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 чудожвачку.

- 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 вдосталь 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, astronautам 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 учась 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 - неременное 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 своей 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 природы, 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.

Франкль - 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 Франкль 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 Франкля: 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 П/ИП, 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 сосредоточивают 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, не прямой 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 виня 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 вольны 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.

Сэмюел 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 непрямому 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, собрат 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, возжелание 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. Пытаетесь 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, обозревает 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 назвал 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 израильтянину, 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 создалось 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 удается помнить о высших ценностях. Меня захлестывает рутина, засасывают дразги; 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 исправить. 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. Сделать 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 долгосрочных 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 обставлять 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 ошестиниваюсь 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 вожделенными 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 чистейшей 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 исказил карту его жизни, подорвал веру, испортил отношения с

близкими.

В конце концов мой знакомый был вынужден признать: он действительно отвел 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 развиваться 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 быстрым и частым изменениям, 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, неизменные 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 - слепоглая 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-, среднеи 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 людей 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

ВАЖНО

I ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

1. Кризисы.
2. Неотложные проблемы.
3. Проекты на грани срыва.

НЕВАЖНО

III. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

1. Помехи - например, звонки.
2. Корреспонденция, разные сообщения.
3. Встречи.
4. Ближайшие мероприятия.
5. Популярные занятия.

НЕ СРОЧНО

ВАЖНО

II. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

1. Профилактика, действия по поддержанию баланса П/ИП.
2. Установление прочных отношений.
3. Поиск новых возможностей.
4. Планирование, отдых.

НЕВАЖНО

IV. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

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 отправиться 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 суеились 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 1. 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 отвлечитесь 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 развив 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, докапываться 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 Квадранта 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 Квадранту 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 Квадранта 2 - ориентация на принципы. Если в центре ваших жизненных интересов находятся жена (муж), деньги, друзья, удовольствия или еще какой-нибудь внешний фактор, вас снова выбросит на сушу - в Квадранты 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, ролями 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 расписание 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 приспосабливаться 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 удастся 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 возомнил, 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 которой 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 Квadrанта 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 Квadrанте 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 Квadrанта 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». Сэмюел 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. Неисчислимое 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 неостанет 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 достучитесь 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 кроватку. 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 - кувыркаться 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

Сдержанть 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 сдержанть слово - невозможно или нежелательно. Но я дорожу 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 - перемываем 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 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 закамуфлировать 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 решился 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 спасать 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 транзакции (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.

ПАРАДИГМЫ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

«Нет дружбы без доверия, а доверия - без постоянства». Сэмюел Джонсон.

НАВЫК 4. УСТАНОВКА НА ВЫИГРЫШ/ ВЫИГРЫШ. ПРИНЦИПЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО РУКОВОДСТВА

«Мы нашли для Золотого правила нравственности место в нашей памяти; теперь давайте найдем для него место в нашей жизни».Эдвин Маркхэм.

Однажды меня пригласили проконсультировать компанию, чей президент был сильно озабочен отсутствием у его подчиненных желания работать.

- Корень зла, Стивен, - сокрушался президент, - в их непомерном эгоизме. Они не хотят проявлять инициативу. Иначе мы бы выпускали намного больше продукции. Вы можете создать программу человеческих отношений, которая помогла бы нам решить проблему?

- В чем вы видите проблему: в людях или неправильных отношениях?

- Смотрите сами, - ответил он.

Я посмотрел. И, действительно, обнаружил вопиющий эгоизм, нежелание сотрудничать, внутреннее сопротивление распоряжениям администрации, склоку. Увидел иссякший счет в Банке Эмоций, чрезвычайно низкий уровень доверия. Но я не сдавался.

- Давайте смотреть в корень. Почему ваши служащие не хотят идти навстречу друг другу? Какова премия за отказ от сотрудничества?

- Никакой, - президент был весьма удивлен. Вознаграждение полагается как раз за сотрудничество.

- Неужели?

На стене за его спиной висел обычно прикрытый шторкой плакат с изображением беговых лошадей, приготовившихся к старту. На каждой лошадиной морде была наклейка с лицом одного из менеджеров. А в конце беговой дорожки - рекламный щит: Бермудские острова, лазурное небо, кудрявые облака и влюбленная парочка на пляже с белым песком. Сказка!

Раз в неделю президент собирал менеджеров у себя в кабинете и призывал к сотрудничеству:

- Давайте дружно работать ради общей цели! Мы же заработаем уйму денег! - Потом он отдергивал шторку и демонстрировал «произведение искусства». Ну, кто хочет заслужить поездку на Бермуды?

Это было все равно что призывать один цветок расти и цвести, а поливать другой. Или сказать: «Пока моральный климат не изменится, увольнения будут продолжаться». И он еще добивался сотрудничества! Хотел, чтобы его подчиненные дружно работали в унисон, делили общие взгляды, прилагали усилия. Но по существу - настраивал их друг против друга. Успех одного менеджера означал

неуспех остальных.

Как это часто бывает в бизнесе, семье и вообще в человеческих отношениях, проблема упиралась в недоброкачественную парадигму. Президент пытался собрать урожай дружбы и взаимопомощи с бранного поля соперничества. А когда это не получилось, захотел получить методику, программу, панацею - средство заставить подчиненных дружить и кооперироваться.

Но нельзя изменить плоды, не меняя корней. Работать над «программой» отношений между сотрудниками в данном случае было бы рубить «веточки». Вместо этого мы сосредоточили усилия на принципиально новом способе заинтересовать сотрудников и усовершенствовать компанию в целом путем создания совершенно иной системы информации и вознаграждения, которая действительно поощряла бы сотрудничество.

Неважно, кто вы: президент компании или швейцар, - в тот самый момент, когда вы сделали шаг от независимости к взаимозависимости, вы сделали шаг на пути к реализации роли лидера. От вас зависит благополучие других людей. А навык эффективного межличностного руководства сводится к установке на Выигрыш/Выигрыш.

ШЕСТЬ МОДЕЛЕЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Выигрыш/Выигрыш (В/В) - не метод, не тактический прием. Это - общая философия человеческого взаимодействия. А вот остальные пять моделей:

Выигрыш/Проигрыш - В/П;

Проигрыш/Выигрыш - П/В;

Проигрыш/Проигрыш - П/П;

Выигрыш - В;

Выигрыш/Выигрыш или Сделка Отменяется - В/В или СО.

Выигрыш/Выигрыш

Выигрыш/Выигрыш - это образ мыслей и чувств, при котором индивид настойчиво добивается общего блага - во всех человеческих взаимодействиях. В/В означает, что договоры и решения одинаково выгодны для всех заинтересованных лиц. При установке на В/В обе стороны довольны решением и увлечены планом работ. Выигрыш/Выигрыш - это взгляд на жизнь не как на арену борьбы, а как на область сотрудничества. Большинство людей склонны мыслить в категориях дихотомии, то есть противопоставления: сильный - слабый, добрый - жестокий, победа или поражение. Но такой способ мышления изначально ущербен. В его основе лежат власть, сила, социальное положение - что угодно, только не принципы. Тогда как установка на В/В основана на убеждении, что «всем хватит», успех одного может быть достигнут не за счет другого.

Выигрыш/Выигрыш - это вера в Третье Решение. Не «по-моему», но и не «по-твоему». Существует третий - гораздо более достойный - выход из положения.

Выигрыш/Проигрыш

Одна из альтернатив установке на Выигрыш/Выигрыш - установка на Выигрыш/Проигрыш, парадигма «бегов» с перспективой отдыха на Бермудах. Смысл таков: «если я выиграл, ты проиграл».

Если говорить о стиле руководства, Выигрыш/Проигрыш означает: «будет по-моему, а не по-твоему». Люди с менталитетом Выигрыш/Проигрыш используют любые преимущества: власть, общественное положение, связи, собственность и силу характера - чтобы поставить на своем, продемонстрировать свое превосходство.

Большинство людей впитывает эту установку чуть ли не с молоком матери. Самое первое и самое важное влияние на нас оказывает семья. Если родители сравнивают одного ребенка с другим и от результатов этого сравнения зависит объем понимания, терпения и ласки, у детей неизбежно развивается менталитет Выигрыш/Проигрыш. Всякий раз, когда проявление любви ставят в зависимость от выполнения тех или иных условий, тем самым дают понять: сами по себе вы ничего не стоите. Ваши достоинства - не внутри, а вне вас; цена вашей личности определяется в ходе соревнования.

Что в этом случае происходит с юным сознанием и нежным, страшно ранимым сердцем маленького существа, отчаянно зависящего от любви и моральной поддержки взрослых? Ребенок усваивает менталитет Выигрыш/Проигрыш.

«Если я стану вести себя лучше брата, родители будут больше меня любить».

«Меня любят меньше, чем мою младшую сестру. Наверное, я хуже нее».

Следующий этап такого «программирования» - отношения с детским коллективом. Ребенок прежде всего нуждается в признании и одобрении со стороны родителей, а уж затем - в признании и одобрении других детей: братьев, сестер, товарищей. А мы знаем, какими жестокими бывают дети. Зачастую они принимают или не принимают новичка в компанию в зависимости от того, насколько он соответствует их «нормам», - и тем самым закрепляют установку на Выигрыш/Проигрыш.

Дальше идет школа. «Нормальная дистрибутивная кривая» показывает: вы получаете отметку А, потому что другой получает Б. Ценность каждого познается в сравнении. Внутренние свойства личности ничего не значат: признание дается в награду за внешние достижения.

- Как приятно встретить вас на собрании АУР*! Вы можете по праву гордиться вашей дочерью Кэролайн. Она вошла в первые десять процентов!

* Ассоциация Учителей и Родителей.

- Я очень рад.

- Зато с Джонни дела обстоят не лучшим образом. Его угораздило попасть в последние двадцать пять процентов.

- В самом деле? Какой ужас! Что же нам делать?

«За кадром» этого разговора остается тот факт, что, возможно, Джонни жмет на все восемь цилиндров, в то время как Кэролайн обходится четырьмя из восьми. Но людей судят не с точки зрения их врожденного потенциала, его наиболее полного использования. Их сравнивают с другими. Отметки - знаки общественной ценности: они открывают перед вами двери или же захлопывают их перед самым носом. Состязательность, а не сотрудничество, лежит в основе современной педагогики. Сотрудничество для многих ассоциируется с сообщничеством, то есть жульничеством.

Еще один «программист» - спорт, особенно для юношей в студенческие годы, когда у них развивается убеждение, что жизнь - это «большая игра», где количество плюсов и минусов всегда одинаково и, стало быть, общая сумма неизменно равняется нулю. Выигрыш одного означает проигрыш другого. Победа неотделима от поражения.

Следующий источник менталитета Выигрыш/Проигрыш - закон. Мы живем в сутяжническом обществе. Попад в беду, большинство думает о том, как бы предъявить кому-нибудь иск, «выиграть» за чей-то счет. Но мозг в состоянии обороны (или нападения) не способен ни к творчеству, ни к полноценному сотрудничеству.

Конечно, без законов не обойтись, без них общество развалится. Правосудие способствует выживанию, но не сплочению людей. В лучшем случае оно ведет к компромиссу. В основе правосудия лежит концепция соперничества. Последние попытки побудить юристов и юридических институтов сконцентрировать усилия на «мирных переговорах», методика Выигрыш/Выигрыш и существование частных судов вряд ли станут окончательным решением проблемы, однако свидетельствуют о ее осознании.

Разумеется, в ситуациях, требующих состязательности, или в атмосфере недоверия установка Выигрыш/Проигрыш может прийтись ко двору. И все-таки жизнь - не стадион. Мы не обязаны то и дело вступать в «борьбу» с супругом, детьми, сослуживцами, соседями и друзьями. «Кто победитель в вашем браке?» не правда ли, звучит нелепо? Если не удастся выиграть обоим, оба в проигрыше.

Мы живем во взаимозависимом мире. Жизненно важные результаты достигаются благодаря сотрудничеству. А менталитет Выигрыш/Проигрыш сводит его на нет.

Проигрыш/Выигрыш

Есть и такие, кто запрограммирован на Проигрыш/Выигрыш.

«Я проиграл - ты выиграл».

«Валяйте, делайте со мной, что хотите!» «Вытрите о меня ноги еще разок. Все так делают».

«Я - неудачник и всегда был неудачником».

«Я человек мирный и готов на все, лишь бы избежать конфликта».

Проигрыш/Выигрыш - даже хуже, чем Выигрыш/Проигрыш, потому что при такой жизненной установке не существует четких критериев; картина мира смазана. Люди с таким менталитетом услужливы, готовы потакать чужим прихотям. Они надеются обезопасить себя благодаря популярности, стремятся быть «принятыми в компанию». Им не хватает мужества выражать свои истинные чувства или убеждения; их пугает чужое могущество.

На деловых переговорах установка Проигрыш/Выигрыш предстает как капитуляция: уступить или вообще бросить это дело. Став - в силу обстоятельств - руководителем, человек с этим комплексом снисходителен, склонен ко всепрощению. Он - «славный парень», даже если «славным парням не везет».

Люди с менталитетом Выигрыш/Проигрыш обожают иметь дело с теми, кто настроен на Проигрыш/Выигрыш, так как паразитируют на них. Они рады чужим недостаткам и черпают силу в чужих слабостях.

Проблема, однако, состоит в том, что люди с комплексом Проигрыш/Выигрыш таят в себе множество эмоций. Тщательно подавляемые чувства не умирают - они как бы похоронены заживо и рано или поздно вырвутся наружу - в уродливых формах. Психосоматические заболевания (главным образом респираторные), нервные и болезни обмена веществ нередко являются проявлениями накопившегося раздражения, глубокой неудовлетворенности и утраты иллюзий. Раздутые до невероятных размеров гнев или ярость, болезненная реакция на малейшую провокацию и скрытый цинизм - все это следствия подавляемых эмоций.

Те, кто постоянно подавляет, а не преобразует чувства в более высокие, обнаруживают, что это отрицательно сказывается на их самоуважении и - рано или поздно - на качестве отношений с окружающими.

Обе эти жизненные позиции - В/П и П/В - слабые, не способные обеспечить личную безопасность. На коротком отрезке времени люди с установкой на В/П могут достичь высоких результатов, потому что к их услугам - сила и таланты тех, кто от них зависит. Тогда как их антиподы с менталитетом П/В с самого начала слабы и неорганизованны.

Многие администраторы, менеджеры и родители напоминают маятник. Амплитуда их колебаний достаточно широка - от чрезмерной строгости (В/П) до снисходительности (П/В). Когда им становится неважно переносить отсутствие

порядка, четкого направления, строгих критериев и дисциплины, они шарахаются в сторону В/П; однако затем чувство вины перевешивает решимость и возвращает их к П/В - чтобы через некоторое время, под влиянием гнева и недовольства результатами, маятник снова склонился в пользу В/П.

Проигрыш/Проигрыш

Если двое с установкой на Выигрыш/Проигрыш сходятся вместе - то есть, когда возникает необходимость взаимодействия двух решительных, упрямых, эгоцентричных личностей, - результат обычно Проигрыш/Проигрыш. Проигрывают оба. Оба в равной степени поддаются мстительному чувству и стремятся взять реванш. Им невдомек, что убийство равнозначно самоубийству, а месть - обоюдоострый клинок.

Я был свидетелем развода, когда суд обязал мужа продать все имущество и отдать половину вырученных средств бывшей жене. Он продал автомобиль стоимостью десять тысяч долларов за пятьдесят долларов и отдал ей двадцать пять. Когда бывшая супруга заявила протест, судебный исполнитель произвел проверку и обнаружил, что муж точно так же поступил со всей недвижимостью.

Некоторые до такой степени зацкливаются на образе врага, так одержимы поведением другого человека, что для них не существует ничего, кроме желания «наказать» его - пусть даже они и сами пострадают. Проигрыш/Проигрыш - философия непрекращающегося конфликта, вечной войны.

А еще Проигрыш/Проигрыш - философия высокочувствительных людей без внутреннего чувства цели и направления. Они несчастны сами и считают, что и все должны быть несчастными. Если никто не выиграет - проиграть не так уж и страшно.

Выигрыш

Еще один способ мышления - установка на Выигрыш. Люди с таким менталитетом не стремятся к тому, чтобы в результате их «победы» кто-то выиграл или проиграл: это для них не важно. Главное - самому получить то, что хочется.

В обстановке отсутствия соперничества установка на Выигрыш - пожалуй, самая распространенная в повседневной жизни. Человек заботится только об удовлетворении своих интересов - а другие пусть сами позаботятся о себе.

Какой вариант лучше?

Из пяти рассмотренных вариантов - В/В, В/П, П/В, П/П и В - который наиболее эффективен? Ответ будет - смотря по обстоятельствам. Если вы побеждаете в футбольном матче, команда соперников неизбежно терпит поражение. Если работаете в региональной конторе, расположенной далеко от другой региональной конторы и между вами нет функциональной зависимости, возможно, вам захочется устроить соревнование - ради оживления бизнеса. Тем не менее, вы вряд ли возьмете желание устроить «бега на Бермуды» внутри своей компании или в ситуации, когда вам не обойтись без сотрудничества с другими производственными коллективами.

Если вы дорожите отношениями с каким-нибудь человеком, а предмет вашего спора не так уж и важен, возможно, вы пойдете на П/В, чтобы дать ему самоутвердиться. «То, чего я хочу, для меня менее важно, чем наше взаимное расположение. Пусть на этот раз будет по-твоему». Или вы можете уступить, рассчитав, что победа потребует слишком много времени и сил, а они нужны вам для более важной победы. Овчинка не стоит выделки.

Бывают обстоятельства, когда вам важен сам результат - и совершенно все равно, как это отразится на отношениях с окружающими. Например, если жизнь вашего ребенка в опасности, вам безразлично все остальное. Спасти его - вот что важно!

Так что выбор зависит от обстоятельств. Главное - правильно оценить ситуацию и не применять подход В/П или любой другой по каждому случаю.

Но, поскольку большинство ситуаций является частью взаимозависимой действительности, наиболее конструктивный и жизнеспособный вариант - конечно же, Выигрыш/Выигрыш.

Менталитет Выигрыш/Проигрыш неконструктивен, потому что, хотя я, вроде бы, одержал над вами верх, ваши чувства ко мне серьезно пострадали. К примеру, если я - поставщик вашей компании и на переговорах протаскиваю выгодный для себя контракт, в данный конкретный момент я в выигрыше. Но обратитесь ли вы ко мне в следующий раз? Кратковременная победа обернется для меня долговременным поражением. Таким образом модель В/П в долгосрочной перспективе чревата П/П.

Если я руководствуюсь принципом П/В, вы как будто получите то, чего добиваетесь на данном этапе. Но как это отразится на нашем дальнейшем сотрудничестве? После того, как вы оказали на меня давление, я уже не горю желанием доставить вам удовольствие. Мои раны саднят при каждой встрече. При первой же возможности я переметнусь к вашему конкуренту, и мы оба проиграем. В сущности, П/В нежизнеспособно в любых обстоятельствах.

И если, полностью сосредоточившись на В, я не приму в расчет ваши интересы, это также подрвет основу продуктивного сотрудничества.

В долгосрочной перспективе проигрыш любого из нас означает проигрыш обоих. Вот почему В/В - единственная реальная альтернатива в условиях взаимозависимой действительности.

* * *

Однажды мне довелось консультировать президента широкой сети предприятий розничной продажи. Он сказал:

- Стивен, идея Выигрыш/Выигрыш весьма привлекательна, но нереалистична. В мире бизнеса действуют законы джунглей. Все время кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Если не соблюдать правила игры, ничего не получится.

- Отлично, - ответил я. Попробуйте применить к покупателю принцип Выигрыш/Проигрыш. Это реально?

- Ну... Нет.

- Почему?

- Я попросту потеряю покупателей.

- Хорошо. Следуйте схеме Проигрыш/Выигрыш: отдавайте товар без коммерческой наценки. Это реально?

- Нет. Без прибыли нет торговли.

Мы разобрали оставшиеся варианты, и оказалось, что, действительно, Выигрыш/Выигрыш - самый реалистичный подход.

- Положим, с клиентами это так, - признал мой собеседник. Но не с поставщиками.

- По отношению к поставщику вы сами являетесь клиентом. Почему здесь не должен действовать тот же принцип?

- Недавно мы возобновили переговоры об условиях аренды торговых помещений, - сказал он. Мы проявили подход Выигрыш/Выигрыш - были открыты, разумны и доброжелательны. Заметив слабинку, они тут же обобрали нас подчистую.

- Что заставило вас проявить подход Проигрыш/Выигрыш?

- Вы не поняли. Мы как раз руководствовались принципом Выигрыш/Выигрыш.

- Вы, кажется, сказали, что вас ограбили подчистую?

- Точно.

- Другими словами, вы проиграли?

- Да,

- А они выиграли?
- Совершенно верно.
- Ну, и как же это называется?

Когда он понял, что то, что он принимал за В/В, на самом деле явилось П/В, он был в шоке. Мы рассмотрели долговременный результат этой ситуации: сдерживаемые эмоции, поруганные ценности, гнев, обида - и пришли к выводу, что в конечном счете проиграли обе стороны.

Как мог бы действовать этот человек, если бы он на самом деле руководствовался принципом Выигрыш/Выигрыш? Он бы продлил переговоры, внимательно выслушал доводы арендодателя, а затем честно и откровенно изложил свою точку зрения. И оставался бы верен духу В/В до тех пор, пока договаривающиеся стороны не пришли бы к Третьему Решению, которое объединило бы обоих - о чем они прежде и не мечтали.

Выигрыш/Выигрыш или Сделка Отменяется

Если люди все-таки не смогли договориться, для них остается шанс продвинуться на более высокий уровень В/В - Выигрыш/Выигрыш или СО - «Сделка Отменяется».

Это означает, что если мы не находим взаимоприемлемое решение, мы договариваемся о невозможности договориться. Сделка отменяется. Никаких ожиданий, никаких контрактов. Я отказываюсь иметь с вами дело, потому что совершенно очевидно, что наши ценности и задачи абсолютно не совпадают. Лучше понять это сейчас, чем потом испытать горькое разочарование.

Держа в уме - в качестве запасного варианта - дополнение «Сделка отменяется», вы по-прежнему чувствуете себя свободным. Вам нет нужды манипулировать людьми, проталкивая свой вариант решения. Можно остаться открытым и попробовать докопаться до корней ваших разногласий.

Имея в виду возможность отмены сделки, можно честно сказать: «Меня устраивает один-единственный вариант - Выигрыш/Выигрыш. Я хочу выиграть, но чтобы и вы выиграли. У меня нет ни малейшего желания добиваться своего ценой обмана - все равно это выплывет наружу и погубит наши отношения. Думаю, что и вам не доставит удовольствия, если я подниму лапки кверху. Давайте добиваться варианта Выигрыш/Выигрыш. Приложим усилия. А если ничего не получится, разойдемся по-хорошему. Гораздо лучше вообще не затевать сделку, чем терзаться потом угрызениями совести. Возможно, в другой раз нам удастся договориться».

Спустя небольшое время после ознакомления с концепцией Выигрыш/Выигрыш или «Сделка Отменяется» (В/ВСО), президент небольшой компании по разработке компьютерных программ поделился со мной своим опытом.

- Мы освоили новое программное обеспечение и продали его по контракту на пять лет. Президент банка проявлял большую заинтересованность, однако директора не разделяли его энтузиазма.

Примерно месяц спустя в банке сменился президент. Новый глава банка пришел ко мне и сказал: «Я чувствую себя здорово не в своей тарелке. Мои помощники в один голос твердят, что не справятся с этой новой программой, и я не могу на них давить».

Моя собственная компания в это время испытывала серьезные финансовые трудности. Но я поверил в принцип Выигрыш/Выигрыш. Поэтому я сказал: «Мы заключили контракт о конверсии. Ваш банк гарантировал использование наших программ. Но мы понимаем ваши проблемы и готовы расторгнуть договор и вернуть задаток. Если в будущем вам понадобится программное обеспечение, обращайтесь к нам».

Я буквально выбросил контракт на восемьдесят четыре тысячи долларов. Это было похоже на финансовое самоубийство. Но я чувствовал, что в будущем, если этот принцип верен, такая позиция принесет дивиденды.

Три месяца спустя мне позвонил новый президент банка. «Я собираюсь изменить систему обработки данных и хотел бы сотрудничать с вами». И он подписал контракт на двести сорок тысяч долларов.

* * *

За исключением В/В, все иные подходы являются ущербными, что рано или поздно скажется. Эти побочные действия должны быть приняты во внимание. Поэтому, если нет возможности достичь В/В, во многих случаях бывает целесообразно поступить в соответствии с дополнением «сделка отменяется».

В/ВСО обеспечивает эмоциональную свободу членов семьи. Если они никак не могут договориться, какую видеопрограмму смотреть, можно заняться чем-нибудь другим, а не позволять одним наслаждаться за счет других.

* * *

У меня есть приятельница, чья семья много лет подряд в полном составе занималась хоровым пением. В молодости она сама доставала ноты, шила костюмы, аккомпанировала на пианино и вела концерты.

Когда дети подросли, их музыкальные вкусы изменились, у них появилось свое мнение относительно костюмов и всего остального. Ими стало трудно управлять.

Поскольку за плечами моей приятельницы были многие годы выступлений и она лучше знала вкусы обитателей домов отдыха, где они чаще всего выступали, ей было ясно, что многие идеи ее детей не будут восприняты. В то же время она признавала за ними право на самовыражение и равноправное участие в выработке решений.

Поэтому она проявила подход В/ВСО: сказала детям, что ей бы очень хотелось, чтобы все были довольны, иначе придется искать других путей самовыражения. В результате все почувствовали, что на них не оказывается давление, и приложили усилия, чтобы выработать взаимоприемлемое решение.

* * *

Подход В/ВСО - наиболее уместный в начале какого-нибудь предприятия. Когда

отношения уже установились, он может создавать серьезные проблемы, особенно в семье или дружбе.

В попытке сохранить отношения люди могут годами идти на один компромисс за другим, настраиваясь на Выигрыш/Проигрыш или даже Проигрыш/Выигрыш, но делая вид, будто действуют в духе Выигрыш/Выигрыш. Это чревато серьезными осложнениями и для самих людей, и для пользы дела, особенно если это дело требует синергии - полной сплоченности.

Без дополнения «сделка отменяется» такие дела обречены на провал; в конце концов приходится обращаться к профессиональным менеджерам. Опыт показывает: решая деловые вопросы в семье или с друзьями, бывает полезно заранее признать возможность отмены сделки, чтобы возможные неурядицы не разрушили отношения.

Конечно, существуют ситуации и отношения, к которым «Сделка Отменяется» никак не подходит. Например, я ни за что не брошу своего ребенка или жену, лучше пойду на компромисс - низшую форму В/В. Но во многих случаях вполне возможно начинать переговоры с установкой на В/ВСО. Это дает ощущение невероятной свободы.

Пять измерений В/В

Установка на Выигрыш/Выигрыш - навык межличностного руководства. Он предполагает тесное взаимодействие и слаженную работу всех четырех уникальных человеческих способностей: самосознания, воображения, совести и независимой воли - и вовлекает людей в процесс взаимообучения; суля взаимную выгоду.

Такое взаимодействие требует подчас огромного мужества - а также трезвого расчета и выдержки. Особенно при взаимодействии с людьми с установкой на Выигрыш/Проигрыш.

Вот почему этот навык опирается на принципы межличностного руководства. Эффективное межличностное руководство требует четкого, объективного видения, проявления инициативы и высокого уровня всех четырех факторов, обеспечивающих принципиальное внутреннее руководство: безопасности, целеустремленности, мудрости и энергии.

Принцип В/В - залог успеха во всех областях взаимодействия и охватывает пять взаимозависимых измерений жизни. Он начинается с ХАРАКТЕРА и движется в направлении ОТНОШЕНИЙ, результатом которых становятся ДОГОВОРЫ. Он реализуется при наличии соответствующих, в духе В/В, СТРУКТУР и СИСТЕМ и подразумевает ПРОЦЕСС: невозможно достичь конечной цели В/В при помощи средств В/П или П/В.

Рассмотрим каждое из пяти измерений в отдельности.

Характер

Характер - фундамент, на котором строится жизненная философия с установкой на Выигрыш/Выигрыш. Для этой парадигмы необходимы следующие три черты характера:

ПОРЯДОЧНОСТЬ.

Мы уже характеризовали порядочность, или честность, как меру нашего достоинства. Навыки 1, 2 и 3 помогают сохранить и развить это качество. Четко определяя моральные ценности и реализуя их в повседневной жизни, мы развиваем способность к самоанализу и независимую волю, беря на себя обязательства и выполняя поручения.

Нет смысла добиваться выигрыша в жизни, если толком не представляешь, в чем он состоит: что именно гармонично сочетается с нашими сокровенными ценностями. Если мы не способны давать и выполнять обещания себе и другим, договоры не имеют смысла. Нам это ясно, ясно и окружающим. Они интуитивно чувствуют двуличие и настораживаются. Почва для доверия исчезает; установка на В/В превращается в набор искусственных и неэффективных приемов. Порядочность - краеугольный принцип парадигмы Выигрыш/Выигрыш.

ЗРЕЛОСТЬ

Зрелость - это равновесие МУЖЕСТВА и ОСМОТРИТЕЛЬНОСТИ. Если человек прямо выражает и отстаивает свои чувства и убеждения и в то же время считается с чувствами и убеждениями других людей, его можно назвать зрелым - особенно если предмет договора важен для обеих договаривающихся сторон.

Если проанализировать большое количество психологических тестов, применяемых при приеме на работу, продвижении по службе или с целью обучения, нетрудно заметить, что подавляющее большинство их направлено на проверку именно этого качества. Неважно, называется ли это балансом «эго» и способности к сопереживанию, уверенности в себе и уважения к другим, заботы о людях и заботы о выполнении поставленных задач; выражается ли на языке транзакционного анализа формулой «Мне хорошо - тебе хорошо», - суть одна и та же. Как уже говорилось, я лично называю это балансом мужества и осмотрительности.

Уважение к этой черте характера пронизывает всю теорию человеческого взаимодействия, руководства и менеджмента. Она - яркое воплощение баланса П/ИП - продукта и источника продукта. В то время как МУЖЕСТВО нацелено на получение «золотых яиц», ОСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ направлена на улучшение самочувствия «гусыни». Главная задача эффективного руководства - повысить уровень и качество жизни для всех участников.

Великое множество людей мыслит в категориях дихотомии, то есть противопоставления: «или - или». Если вы порядочны, значит слабохарактерны. Но установка на Выигрыш/Выигрыш предполагает «и» порядочность, «и» силу характера - вдвое большую, чем при установке на Выигрыш/Проигрыш. Стремясь к В/В, необходимо в одно и то же время быть уверенным в себе и брать в расчет чужие чувства и интересы, то есть быть способным к сопереживанию. И рисковать, и рассчитывать. Умение поддерживать такое равновесие и служит главным показателем зрелости.

Если я решителен, но не склонен принимать во внимание интересы других людей, какова моя установка? Выигрыш/Проигрыш. Я силен и ставлю во главу угла свои собственные интересы; обладаю достаточным мужеством, чтобы отстаивать свои интересы, и абсолютно равнодушен к вашим. Чтобы компенсировать недостаток внутренней зрелости, самоутверждаюсь за счет служебного положения, авторитета, власти, старшинства или принадлежности к элите.

Если у меня хватает чуткости, но недостает мужества, возможно, я займу позицию Проигрыш/Выигрыш. Я настолько восприимчив к вашим интересам, что у меня не хватает духу выразить и реализовать свои собственные.

Для установки на Выигрыш/Выигрыш чрезвычайно важен высокий уровень как мужества, так и осмотрительности. Такой баланс - важнейший признак зрелости. Если он мне присущ, я умею слушать, сопереживать - но и иметь мужество не всегда соглашаться.

МЕНТАЛИТЕТ ИЗОБИЛИЯ

Третье, исключительно важное для В/В, свойство характера - МЕНТАЛИТЕТ ИЗОБИЛИЯ. Согласно этой парадигме, «всем хватит».

Большинство руководствуется прямо противоположной философией, которую я называю МЕНТАЛИТЕТОМ ДЕФИЦИТА. Существует ограниченный объем благ - всего один «пирог», и если кто-то отрезает себе кусок побольше, другим достанется меньше. Менталитет дефицита - это «нулевая» парадигма, пессимистическая картина мира.

Люди с менталитетом дефицита с огромным трудом делятся с другими: признанием или доверием, властью или выгодой, - даже если эти другие участвовали в производстве продукта. Они не умеют искренне радоваться чужим успехам и даже (а иногда и особенно) успехам членов своей семьи, близких друзей и сослуживцев. Как будто, если на другого сваливается известность или неожиданное богатство, это отнимается у них самих.

На словах эти люди выражают радость, но на самом деле их гложет черная зависть. Их чувство собственной значимости зависит от сравнения себя с другими. Чужой успех в каком-то смысле означает их неудачу. Только такое-то число людей может стать призерами; только одному достанется первое место. «Победить» и «побить» для них - синонимы.

Люди с менталитетом дефицита втайне надеются, что других постигнет несчастье: не обязательно что-то ужасное, но хотя бы относительная напасть, которая «поставит их на место». Они вечно сравнивают, конкурируют, тратят массу энергии на то, чтобы завладеть вещами или людьми и таким образом повысить свое чувство значимости.

Они мечтают, чтобы другие жили по сочиненным ими сценариям. Окружают себя теми, кто всегда соглашается и никогда не перечит. И кто слабее.

Людям с менталитетом дефицита трудно работать в слаженном коллективе, состоящем из взаимно дополняющих друг друга личностей. В различиях между людьми они усматривают нарушение субординации и проявление нелояльности.

Напротив, менталитет изобилия вытекает из глубокого внутреннего чувства собственной значимости и защищенности. Люди убеждены, что «всем хватит», и охотно делятся - престижем, выгодой, честью принятия решений. Это открывает новые возможности, расширяет диапазон творчества.

Менталитет изобилия берет личную радость, личное чувство свершения - и обращает вовне. Носители этого менталитета высоко ценят уникальность, целеустремленность и проактивность других людей. Они признают неограниченные возможности положительного взаимодействия, ищут и находят Третье Решение.

Коллективная победа не означает победы над другими. Она знаменует успех эффективного взаимодействия, взаимную выгоду всех участников, совместную

работу, плодотворный обмен мнениями, совместные достижения, которых не было бы, если бы те же люди работали порознь. Коллективная победа - следствие менталитета изобилия.

Высокая степень порядочности, зрелость и менталитет изобилия обладают ценнейшим качеством подлинности, которая эффективнее всякой методики.

Я нашел эффективное средство, способное облегчить для человека, настроенного на В/П, переход к В/В. Попробуйте примерить на себя идеал или отождествить себя с кумиром или наставником - любым авторитетным для вас человеком с ярко выраженной установкой на Выигрыш/Выигрыш. Общение главным образом с себе подобными дает мало шансов понять, усвоить и реализовать принцип В/В. Поэтому я настоятельно рекомендую читать соответствующую литературу (такую, например, как мемуары Анвара Садата «В поисках идентичности»), смотреть фильмы типа «Огненной колесницы» или пьесы вроде «Отверженных».

И все-таки, если, проникая взглядом сквозь чужие сценарии, заемные убеждения и навязанные образцы поведения, заглянуть поглубже в собственную душу, вы обнаружите, что подлинное понимание принципа В/В - как и всех остальных - коренится в вашей жизни.

Отношения

На базе характера мы создаем и поддерживаем отношения в духе Выигрыш/Выигрыш. Счет доверия в Банке Эмоций - самая суть этих отношений. Без доверия лучшее, что нам «светит», это компромиссы. Без доверия нет откровенного обмена мнениями, полноценной взаимной учебы и подлинного творчества.

Зато если наш общий счет в Банке Эмоций велик - как говорится, «нет проблем». Каждый доказал, что заслуживает доверия. Теперь можно сосредоточиться не на свойствах личности или позициях сторон, а на предмете спора.

Доверие делает нас открытыми для сотрудничества. Карты на стол! Даже при наличии разногласий я знаю, что вы готовы с уважением выслушать мое описание «молодой девушки», а вы знаете, что я с равным уважением отнесусь к вашему описанию «старухи». Каждый стремится понять точку зрения партнера и внести свой вклад в дело поиска Третьего Решения.

Отношения, возникающие при солидном вкладе в Банке Эмоций и приверженности сторон к обоюдному выигрышу, служат идеальным трамплином для достижения ЕДИНСТВА (Навык 6). Такие отношения не отменяют спорные моменты, не сводят на нет возможные разногласия в будущем. Зато они нейтрализуют отрицательную энергию, неизбежно возникающую вследствие различий в характерах либо подходах, создают - путем всестороннего обсуждения нерешенных вопросов - положительную энергию кооперации и позволяет найти взаимовыгодное решение.

Но как быть, если такие отношения не сложились? Если приходится работать с теми, кто даже не слышал о принципе В/В, чье мышление запрограммировано на В/П или другую установку?

Взаимодействие с кем-то, настроенным на В/П, - серьезное испытание: ведь применение принципа В/В и без того требует немалых усилий. Приходится иметь дело со сложными проблемами и фундаментальными различиями. Но все-таки шансы возрастут, если обе стороны осознают эти сложности и различия и создадут общий счет в Банке Эмоций.

Вступая в деловой контакт с человеком с парадигмой В/П, вы продолжаете считать: главное - отношения. Вы сосредоточиваете усилия в Круге Влияния. Благодаря искренности, предупредительности, доброжелательному отношению к партнеру и уважению его точки зрения увеличиваете счет в Банке Эмоций. При необходимости продлеваете срок переговоров; больше слушаете и глубже вникаете в услышанное; твердо и мужественно излагаете свое видение. Вы не реактивны, то есть концентрируете усилия не на «отпоре» внешним силам, а на внутренних ресурсах. Продолжаете терпеливо объяснять свою позицию, пока другой участник переговоров не убедится: вы искренне стремитесь достичь взаимовыгодного решения. Сам процесс убеждения - солидный вклад в Банк Эмоций.

И чем вы сильнее - проактивнее, искреннее, настойчивее в своем стремлении прийти к такому решению, которое сулит обоюдную выгоду, - тем убедительнее будут звучать и восприниматься ваши доводы. Это и есть - настоящее испытание межличностного руководства. Вы не довольствуетесь транзакционным руководством, то есть стремитесь не к сделке в смысле вынужденного соглашения, а к трансформации - коренному преобразованию - взаимному изменению и приспособлению как участников переговоров, так и их отношений.

Поскольку В/В - универсальный принцип, который кто угодно может применять на практике, при желании вы сможете убедить множество людей, что они только выиграют, если сосредоточат свои усилия на решении, которое бы устроила все заинтересованные стороны. Однако найдутся и люди с закостеневшими парадигмами, которые не сумеют перестроиться. Так что полезно помнить о существовании варианта Выигрыш/Выигрыш или «Сделка отменяется». Можно также предпочесть низшую форму В/В - компромисс.

Важно отдавать себе отчет в том, что даже при крупном счете в Банке Эмоций не все решения обязаны соответствовать В/В. Главное - отношения доверия между людьми. К примеру, мы с вами вместе работаем; однажды вы приходите ко мне и говорите: «Стивен, я знаю, мое решение вам не понравится. У меня нет времени объяснять и тем более убеждать вас. Скорее всего, вы сочтете его неправильным. Но не могли бы вы поверить мне на слово и согласиться?» Если кредит доверия высок, разумеется, я вас поддержу. Понадеюсь, что вы правы, и приложу усилия, чтобы все получилось.

Но если доверия нет, а я реактивная личность, я могу и не поддержать вас. Или на словах поддержу, а за вашей спиной буду демонстрировать отсутствие энтузиазма. Не буду особенно выкладываться. А потом скажу: «Ну, видите, ничего не получилось. Чего теперь вы от меня хотите?» Если я к вам плохо отношусь, я могу даже торпедировать выполнение задачи - скомпрометировать ваше решение в глазах остальных. Или проявить «зловредное послушание»: точно выполнять все ваши распоряжения, даже явно абсурдные. И никакой ответственности!

За пять лет, прожитых в Великобритании, я дважды становился свидетелем того, как эту страну ставили на колени железнодорожные проводники - всего лишь скрупулезно выполняя требования должностной инструкции*.

* Имеются в виду так называемые итальянские забастовки - форма воздействия на власти, принятая в тех отраслях, где существует запрет на забастовки.

Сам по себе договор, его буква, почти ничего не значит без базы в виде сильного характера и хороших отношений, соответствующих его духу. Поэтому главное - стремиться к В/В с искренним желанием улучшить отношения. Тогда только договор будет выполняться.

НАВЫК 4. УСТАНОВКА НА ВЫИГРЫШ/ ВЫИГРЫШ

ПРИНЦИПЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО РУКОВОДСТВА (Окончание)

ДОГОВОРЫ

Из отношений вытекают договоренности (соглашения), дающие принципу Выигрыш/Выигрыш содержание и направление. Иногда они называются договорами об исполнении или о партнерстве и смещают парадигму продуктивного взаимодействия от вертикальной к горизонтальной: от надзора - к самоконтролю, от выяснения позиций - к полноправному успешному сотрудничеству.

Соглашения по принципу В/В покрывают широкий спектр взаимозависимого взаимодействия. В договорах В/В четко просматриваются пять параметров, образующих структуру соглашений В/В, заключаемых между администрацией и наемными работниками, независимыми членами коллектива, совместно работающими над проектами, группами людей, успешно сотрудничающих ради общей цели, между компаниями и поставщиками - всеми, кто должен взаимодействовать с другими ради достижения успеха.

Вот эти пять элементов:

КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ - что должно быть сделано и к какому сроку.

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ задают пределы, внутри которых должен быть достигнут результат.

РЕСУРСЫ - гуманитарное, финансовое, техническое или организационное обеспечение результатов.

КОНТРОЛЬ устанавливает технические и прочие характеристики и этапы отчетности.

ПОСЛЕДСТВИЯ - положительные и отрицательные, естественные и логические. Система вознаграждения, штрафных санкций и так далее.

Эти пять элементов позволяют договору в духе Выигрыш/Выигрыш жить своей жизнью. Заключенный в обстановке полного взаимопонимания и предусматривающий согласованность действий по этим пяти параметрам договор определяет эталон, с которым люди соотносят результаты.

Традиционный авторитарный контроль (надзор) принадлежит к парадигме Выигрыш/Проигрыш. Он - результат иссякшего счета в Банке Эмоций. Если нет доверия или общего видения конечного результата, вы будете стремиться стоять над душой, без конца проверять и указывать, что и как нужно делать. Нет доверия - приходится контролировать.

Зато если уровень доверия высок, вы не будете путаться под ногами. Пока существует договор и исполнители точно знают, что от них требуется, ваша роль сведется к оказанию помощи и анализу отчетов.

Если вы предоставите людям возможность самим себя оценивать, это даст вам ощущение собственного благородства и высоты духа. При условии высокой культуры доверия они сделают это гораздо точнее. В большинстве случаев люди без всяких письменных инструкций знают, как сделать лучше. Интуиция бывает надежнее, чем наблюдения и измерения.

ОБУЧЕНИЕ В ДУХЕ ВЫИГРЫШ/ВЫИГРЫШ

Несколько лет назад я принял косвенное участие в консультировании проекта в одном из крупнейших банков. Нас попросили дать заключение и внести рекомендации по улучшению их программы обучения новичков, на которую ежегодно выделялось семьсот пятьдесят тысяч долларов. Программа предусматривала отбор выпускников колледжа и их стажировку в двенадцати разных отделах - по две недели на отдел. Вся программа была рассчитана на шесть месяцев, в течение которых стажеры получали общее представление о профессии. Они занимались две недели коммерческими займами, две недели - промышленными займами, две недели - маркетингом, две недели - банковскими операциями и так далее. В конце шестимесячного периода их брали ассистентами менеджера в разные филиалы банка.

В нашу задачу входила оценка результатов шестимесячной стажировки. Приступив к работе, мы обнаружили, что труднее всего - получить полную и четкую картину конечных результатов. Мы задавали руководителям банка ключевой вопрос: «Что эти люди должны уметь по окончании стажировки?» Ответы были туманными и противоречивыми.

Программа оказалась нацеленной на методы, а не на результаты. Поэтому мы предложили заменить ее программой обучения летчиков, в основу которой лег принцип САМОКОНТРОЛЯ ОБУЧАЕМЫХ. Это был договор в духе В/В, который включал в себя определение конкретных задач и критериев, которые позволят судить о качестве подготовки; основные требования и ограничения; указание на ресурсы; порядок отчетности и последствия. В данном случае одним из важнейших последствий должно было стать зачисление на должность ассистента менеджера, сопровождаемое солидной прибавкой к жалованью.

Нам пришлось прямо-таки давить на руководство банка, чтобы выяснить, в чем они видели конечный результат обучения выпускников. «Что конкретно вы хотите, чтобы они знали о работе бухгалтерии? О маркетинге? О жилищных займах?» И далее по списку. Наконец выявилось свыше сотни задач; мы упростили их, классифицировали и обобщили, так что осталось тридцать девять конкретных моделей поведения с прилагаемыми критериями.

Выпускники были по-настоящему заинтересованы в результатах стажировки: их привлекали возможность получения хорошей работы и хорошего заработка. Поэтому можно было ожидать, что они приложат все усилия, чтобы скорее и лучше овладеть навыками профессии. Для них это был большой выигрыш, и для компании тоже: потому что филиалы получали компетентных работников, нацеленных на решение конкретных задач, а не на то, чтобы лавировать, стараясь не угодить в одну из двенадцати ловушек.

Мы объяснили стажерам разницу между инструкциями, основанными на самоконтроле обучаемых и контроле со стороны администрации. Мы говорили им: «Вот цель - и вот основные требования. Дерзайте. Будете соответствовать критериям

- работа ваша.

Они управлялись за три с половиной недели. Смена парадигмы обучения создавала мощную мотивацию и высвобождала колоссальную творческую энергию.

Как при всякой ломке стереотипа, не обошлось без внутреннего сопротивления. Почти никто из руководителей не верил, что такое возможно. Когда им предъявляли доказательства того, что требования выполнены, они говорили: «У стажеров нет опыта. Нужно установить испытательный срок».

На самом деле их одолевали примерно такие мысли: «Мы же проходили испытательный срок, почему у этих должно быть по-другому?» Но, разумеется, они не могли прямо сказать об этом, а прибегали к более «пристойным» формулировкам: «Им не хватает опыта».

Кроме того, отдел кадров расстраивался из-за возможной потери бюджета в семьсот пятьдесят тысяч долларов на шестимесячную программу.

Мы отвечали: «Что ж, это справедливо. Давайте поставим перед ними дополнительные задачи и определим условия. Главное - остаться верными парадигме самоконтроля обучаемых». Мы наскребли каких-то восемь задач и установили очень жесткие требования - чтобы у администрации не осталось ни малейших сомнений. После того, как некоторые члены правления приняли участие в разработке задач и условий, мы слышали от них: «Ну, если стажеры справятся с этими задачами, значит, они подготовлены лучше прошедших шестимесячную программу обучения».

Мы заранее подготовили стажеров к возможному сопротивлению и теперь сказали им следующее: «Как мы и предполагали, администрация хочет, чтобы вы выполнили несколько дополнительных заданий с еще более жесткими требованиями. На этот раз они заверили нас, что если вы справитесь, то получите должность ассистента менеджера в одном из филиалов банка».

Они повели себя неожиданным образом. Приходили к заведующему отделом - например, в бухгалтерию - и говорили: «Сэр, я участник новой экспериментальной программы с применением самоконтроля обучаемых. Кажется, вы принимали участие в разработке задач и критериев. Я должен выполнить шесть условий. Для выполнения трех первых мне оказалось достаточно знаний и навыков, полученных в колледже; для выполнения четвертого хватило учебника; пятому я научился от Тома, которого вы консультировали на прошлой неделе. Остается выполнить всего одно условие. Не могли бы вы или кто-нибудь из ваших помощников потратить несколько часов, чтобы показать мне, как это делается?» В результате они проводили в отделе полдня вместо двух недель.

Стажеры объединяли усилия, устраивали мозговые штурмы - и управлялись за полторы недели. Шестимесячная программа свелась к пяти неделям, а показатели значительно возросли.

Такой способ мышления может быть эффективно использован во всех сферах коллективного труда, если людям хватает уверенности в себе и мужества подвергнуть свои парадигмы анализу и сконцентрировать усилия на достижении В/

В. Когда ответственные, проактивные, самоуправляемые личности или коллективы получают свободу действий, результаты превосходят все ожидания.

ДОГОВОРЫ ОБ ИСПОЛНЕНИИ

Заключение договоров об исполнении в духе В/В требует смены жизненно важных парадигм. Во главу угла ставится конечный результат, а не способы его достижения. Большинство из нас склонны обращать внимание и бесконечно контролировать именно способы, методы, трудовой процесс, осуществляя командное делегирование. В основе же договоров В/В лежит внимание к результатам; при этом высвобождается колоссальная энергия, достигается небывалое единение, создается не только Продукт, но и мощный Источник Продукта.

Применяя систему оценки результатов в духе В/В, люди сами себя контролируют. Традиционные методы проверки напоминают игры, в которых люди играют жалкую, унижительную роль. При В/В они соблюдают условия, в определении которых сами принимали участие. И если эти условия скрупулезно выполнять, испытываемые справятся. В случае делегирования В/В даже семилетний ребенок сам решит, как выполнить поручение.

Ничто в моей практике преподавания в университете не давало мне большего удовлетворения, чем когда нам удавалось с самого начала достичь взаимопонимания в духе Выигрыш/Выигрыш. Я говорил студентам: «Вот результат, которого необходимо добиться. Вот требования, выполнение которых обеспечит вам получение той или иной оценки. Моя задача - помочь каждому из вас получить отметку А. Тщательно проанализируйте то, о чем мы говорили, и попробуйте предложить собственное оригинальное решение. Потом мы соберемся вместе и обсудим, на какую оценку вы рассчитываете и что нужно сделать для ее получения».

Чтобы уловить самую суть договора об исполнении, заключаемого между управляющим и подчиненными, философ менеджмента Питер Дракер рекомендует пользоваться так называемым «письмом менеджеру». За всесторонним обсуждением целей, основных требований и ресурсов следует письмо, которое служащий пишет менеджеру и в котором он подводит итоги обсуждения и указывает, когда будет готов план работ или понадобится следующая консультация.

Заключение договора в духе В/В - главная служебная обязанность менеджера. Имея на руках договор, исполнитель может спокойно работать сам - в заданных рамках. Менеджер - как автомобиль сопровождения на автогонках: задал темп - а дальше они сами.

Став помощником каждого из своих подчиненных, босс значительно расширяет сферу контроля. Можно безболезненно исключить сразу несколько уровней проверки, сократить число проверяющих. Вместо того, чтобы контролировать шесть-восемь человек, такой начальник осуществляет контроль над двадцатью, тридцатью, пятьюдесятью или больше работниками.

В договорах об исполнении в духе В/В последствия естественно вытекают из сроков сдачи и качества работ, а не становятся вознаграждением или наказанием, назначаемыми ответственным лицом.

Различают четыре категории ПОСЛЕДСТВИЙ: материальные, морально-психологические, новые возможности и ответственность. Финансовые последствия включают в себя такие вещи, как прибавка к жалованью, премии, наградные акции, льготы или штрафы. К психологическим относятся похвала, признание, авторитет, доверие или их утрата. Если только вопрос не идет о жизни и смерти, моральное поощрение часто имеет гораздо больший стимулирующий эффект, чем денежно-финансовое. Новые возможности включают новый опыт, повышение квалификации и тому подобные блага. Ответственность связана с новой должностью, расширением или сужением) сферы влияния и власти. Последствия фиксируются в договоре, то есть с самого начала доводятся до сведения всех заинтересованных лиц. Никаких игр.

Кроме этих, логически вытекающих из выполнения условий договора личных последствий следует представлять естественные последствия для коллектива в целом. К примеру - как на нем отразятся мое опоздание на работу, отказ от кооперации, неспособность найти общий язык с подчиненными, нетребовательность, отсутствие заботы об их профессиональном росте?

* * *

Когда моей дочери исполнилось шестнадцать, мы заключили соглашение относительно использования семейной автомашины. Было условлено, что она будет строго соблюдать правила уличного движения, следить за чистотой, брать машину только с серьезными целями и по мере возможности возить мать и меня. И еще мы договорились о том, чтобы она выполняла свои обязанности охотно и без напоминания. Так что все остались в выигрыше.

Я же взял на себя заботу о «ресурсах»: ремонт, бензин, страхование. Раз в неделю - обычно в воскресенье вечером - мы договорились встречаться, чтобы посмотреть, как выполняется соглашение. Последствия были очевидны. Пока дочь честно выполняет свою часть договора, она имеет право пользоваться автомобилем. Нарушение договора влечет за собой утрату этой привилегии.

В соглашении были изначально оговорены требования к обеим сторонам. Дочь получила право пользоваться машиной - и нам с Сандрой удобно. Не нужно беспокоиться о чистоте. А также - благодаря четкому порядку контроля - стоять над душой и указывать дочери, что делать. Ее добросовестность, смекалка и крупный счет в Банке Эмоций станут руководить ею гораздо эффективнее. Нам не придется изнурять себя и ее мелочной опекой, контролируя каждый шаг и тут же обрушивая на ее голову поощрения или штрафы. Договор в духе Выигрыш/Выигрыш развязал нам руки.

Договоры в духе В/В приносят неслыханную свободу! Но они не могли бы действовать, если бы представляли из себя изолированные методики. Сколько ни ставь свою подпись под договором, он не станет исполняться при отсутствии личной порядочности и доверительных отношений.

Настоящий договор в духе В/В - продукт мировоззрения, характера и отношений. С этой точки зрения он определяет содержание и направление взаимозависимого сотрудничества, ради чего и был создан.

СИСТЕМЫ

Принцип Выигрыш/Выигрыш может быть осуществлен только в тех коллективах, где есть соответствующие системы поддержки. Если на словах вы ратуете за Выигрыш/Выигрыш, но фактически поощряете Выигрыш/Проигрыш, провал обеспечен.

Обычно каждый получает то, чего заслуживает. Если вы хотите скорее достичь определенных целей и отражаете в индивидуальной программе определенные ценности, необходимо, чтобы система поощрений соответствовала этим целям и ценностям. Иначе ваши дела будут расходиться с делом, а результаты - с ожиданиями. Вы окажетесь в положении менеджера, который призывал к слаженной кооперации и в то же время противопоставлял друг другу менеджеров, устроив «бега на Бермуды».

* * *

Мне довелось несколько лет проработать в одной крупной фирме по продаже недвижимости на Среднем Западе. Впервые я столкнулся с этой фирмой на съезде, куда, для участия в церемонии награждения, съехались более восьмисот торговых агентов. Это было задумано как грандиозное, воодушевляющее действо: со студенческими оркестрами, аплодисментами и оглушительными воплями восторга.

Из восьмисот участников примерно сорок человек попали в список награжденных за «наибольшее число продаж»; «самую крупную сделку»; «наивысшие комиссионные» и «самую обширную клиентуру». На съезде было много такого, что можно назвать «гоп-ля!» - суеты, бурного ликования, оваций. Несомненно, эти сорок человек «выиграли» - но очень явственно ощущалось и то, что все остальные «проиграли».

Мы тотчас начали просветительскую и организационную работу по приспособлению систем и структур к парадигме Выигрыш/Выигрыш. Нашей целью стало создание мощной стимулирующей системы, а также поощрение кооперации, чтобы как можно большее число участников выиграли в ходе выполнения договоров, заключенных с учетом их индивидуальных качеств.

В работе следующего съезда, год спустя, приняло участие свыше тысячи торговых агентов, и восемьсот из них стали призерами. Было здесь и несколько победителей-одиночек, выявленных в результате сравнения результатов, но в центре внимания находились люди, самостоятельно обозначившие круг задач, и группы, добившиеся коллективной победы. На этот раз не понадобилось никаких оркестров для поддержания искусственного энтузиазма. Все и так были приятно возбуждены - благодаря общим интересам и радости свершения. Команды торговых партнеров

получали общие призы - например, в виде коллективной экскурсии.

Что интересно - почти все восемьсот награжденных в этом году показали те же результаты, что сорок лауреатов прошлого года. Установка на Выигрыш/Выигрыш привела к значительному увеличению числа «золотых яиц» и одновременно - прекрасному самочувствию «гусыни». Произошло высвобождение колоссальной, ранее дремавшей энергии, открылись неведомые таланты. Достигнутое при этом единство ошеломило всех.

* * *

Конкуренция уместна на рыночной площади. В других случаях, ЕСЛИ И ПРОВОДИТЬ СРАВНЕНИЕ, ТО С ПРОШЛОГОДНИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ. Впрочем, можно соревноваться и с другим отделом или другим работником - если нет функциональной взаимозависимости либо необходимости кооперации. Кооперация на производстве так же важна, как дух конкуренции - на рынке. Установка на Выигрыш/Выигрыш невыполнима в обстановке соперничества. Чтобы она сработала, нужны системы поддержки. Обучение, планирование, доступ к информации, система поощрения и наказания - все должно быть выдержано в духе В/В.

* * *

В другой раз я консультировал компанию, обратившуюся за программой повышения квалификации сотрудников по части человеческих отношений. Подтекст был такой: причина всех неудач - кадры.

Президент сказал:

- Зайдите в любой из наших магазинов - и увидите, как с вами будут обращаться. Продавцы понимают только приказы и не имеют ни малейшего представления о том, как находить общий язык с покупателями. Не разбираются в товарах и, следовательно, не способны дать дельный совет.

Я обошел несколько магазинов. Он оказался прав. Но это еще не давало ответа на мучивший меня вопрос: в чем причина подобного отношения?

- У меня просто не укладывается в голове, жаловался президент. Наши управляющие подают продавцам личный пример. Мы постоянно вбиваем им в голову: работа продавца на две трети состоит из самого процесса продажи, а на треть - из менеджмента: искусства управлять ситуацией. Но они только торгуют. Дайте нам какую-нибудь методику.

У меня мелькнула догадка.

- Мне нужна дополнительная информация.

Ему это не понравилось. Он ЗНАЛ, «где собака зарыта», и хотел получить методику. Но я настаивал, и за два дня мы вскрыли истинную причину. Существующая система поощрения и наказания побуждала управляющих «халтурить»: в часы затишья они сами становились к кассовым аппаратам. Надо сказать, что обычно половина рабочего дня в магазинах протекает довольно вяло, зато другая - исключительно бурно. Так что менеджеры возлагали на продавцов всю черную работу - инвентаризацию, переучет и уборку, - а сами на это время занимали места за кассовыми аппаратами.

Мы изменили систему вознаграждений, и проблема отпала сама собой. Мы сделали так, что заработки управляющих стали напрямую зависеть от выручки. Связали интересы и цели управляющих с интересами и целями продавцов. И проблема «человеческих отношений» моментально испарилась. Ключ оказался в системе вознаграждения в духе Выигрыш/Выигрыш.

* * *

Однажды меня пригласили в компанию, президент которой нуждался в выработке правильных критериев оценки работы. Его раздражала высокая оценка, которую он был вынужден выставить одному менеджеру. «Ему красная цена - тройка, а я выставил единицу» (единица была у них высшим баллом, позволяющим рассчитывать на продвижение по службе).

- Почему вы выставили ему единицу?

- У него самые высокие показатели.

- Тогда почему считаете, что он заслужил тройку?

- Все дело в том, КАК он их добивается. Он плюет на людей, просто-таки перешагивает через них. Создает конфликтные ситуации.

- Похоже, он полностью сосредоточил свое внимание на продукте - и получает за это награды. А если попробовать объяснить ему важность ИП?

- Пробовал. Безрезультатно.

- Тогда заключите с ним договор в духе Выигрыш/Выигрыш. Предусмотрите пункт о том, что две трети его премиальных будут зависеть от продукта, а треть - от способности к производству. Сюда войдут такие вещи, как восприятие его подчиненными, то, какое влияние - положительное или отрицательное - он на них оказывает, умеет ли создать сплоченный коллектив.

- Да, это может произвести на него впечатление, был ответ.

* * *

Так что часто вопрос упирается в систему, а не в людей. Если поместить хороших людей в плохую систему, вы получите скверные результаты. Хотите, чтобы цветы радовали глаз, - поливайте их.

Стоит проникнуться духом В/В - и люди начинают создавать системы для его укрепления. Они преобразуют ненужную состязательность в сотрудничество и значительно повышают свой коэффициент полезного действия, в одно и то же время заботясь и о продукте, и о способности к производству.

В бизнесе задача администрации - внедрить такую организацию труда, чтобы она способствовала созданию сплоченной команды высокопродуктивных работников, которые трудятся плечом к плечу, **СОРЕВНУЯСЬ НЕ ДРУГ С ДРУГОМ, А С ВНЕШНИМ «СОПЕРНИКОМ»**, В КАЧЕСТВЕ КОТОРОГО МОГУТ ВЫСТУПАТЬ И СОБСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОШЛОГО ГОДА. В сфере образования педагоги вводят систему оценок, рассчитанную на индивидуальные достижения в контексте согласованных критериев, поощряя студентов кооперироваться и помогать друг другу. В семье в центре внимания родителей оказывается не соперничество, а сотрудничество их детей. К примеру, играя в кегли, можно поставить перед собой цель побить достигнутый в прошлом семейный рекорд. Домашние обязанности должны быть распределены таким образом, чтобы исключить «стояние над душой» и дать родителям возможность сосредоточиться над тем, что под силу только им.

Один приятель поделился со мной впечатлением от мультика, в котором один мальчик говорит другому: «Если мама в ближайшее время не встанет, мы опоздаем в школу». Типичная семья, где о принципе Выигрыш/Выигрыш слыхом не слыхали!

Этот принцип возлагает на индивида ответственность за достижение конкретных результатов в рамках четко оговоренных условий и с привлечением необходимых ресурсов. Человек сам выполняет работу, сам оценивает результаты и принимает естественные последствия. А системы В/В создают благоприятные условия для выполнения договора.

ПРОЦЕССЫ

Невозможно получить конечный результат В/В средствами В/П или П/В. Нельзя скомандовать: «А ну, думай в категориях Выигрыш/Выигрыш - нравится это тебе или не нравится!» Встает вопрос: как же прийти к решению В/В?

Два профессора права в Гарвардском университете, Роджер Фишер и Уильям Юри, провели выдающуюся работу в области того, что они назвали ПРИНЦИПИАЛЬНЫМ (в отличие от ПОЗИЦИОННОГО) ПОДХОДОМ к заключению сделок. Они изложили свои взгляды в исключительно полезном и глубоком труде «Путь к согласию». Хотя термин «Выигрыш/Выигрыш» не употребляется, дух и философия книги полностью совпадают с философией В/В.

Авторы полагают, что главное в переговорах на принципиальной основе - отделить человека от проблемы, сконцентрировать усилия на интересах, а не на позициях сторон, искать взаимовыгодные варианты, строго придерживаться объективных критериев - какого-нибудь внешнего эталона или принципа, устраивающего обе заинтересованные стороны.

Сам я, работая с разными людьми и коллективами над поиском решений в духе В/В, предлагаю им принять участие в следующем процессе из четырех этапов:

1. Прежде всего, постараться увидеть проблему глазами другого участника. Искренне попытаться понять и четко сформулировать для себя его потребности и интересы - даже более четко, чем он сам это делает.

2. Во-вторых, обозначить спорные моменты и различные интересы - а не позиции.

3. В-третьих, договориться о конечных результатах, устраивающих обе стороны.

4. И в-четвертых, обозначить новые пути достижения этих результатов.

Навыки 5 и 6 имеют прямое отношение к двум из этих моментов; мы основательно займемся ими в следующих двух главах. Теперь же позвольте мне отметить высокую взаимоувязанность всех четырех этапов и самой природы В/В. Достичь решений в духе В/В можно только в ходе процесса В/В - цель и средства должны существовать в рамках единой философии.

В/В - не индивидуальная методика, а всеобъемлющая парадигма человеческого взаимодействия. Она зиждится на целостном, зрелом характере и менталитете изобилия, вырастает из отношений высокого доверия и находит свое воплощение в договорах (соглашениях), четко обозначающих и позволяющих добиться цели. Для ее осуществления необходимы определенные системы поддержки, о которых мы подробно поговорим в разделах, посвященных Навыкам 5 и 6.

УПРАЖНЕНИЯ

1. Возьмите какую-нибудь проблему, по которой вам нужно будет в ближайшее время договориться. Старайтесь соблюдать баланс мужества и осмотрительности.

2. Составьте перечень помех, которые время от времени препятствуют достижению решений в духе В/В. Что нужно сделать внутри вашего Круга Влияния, чтобы исключить эти помехи?

3. Выберите какие-нибудь конкретные отношения, в которых вам хотелось бы добиться обоюдного выигрыша. Поставьте себя на место другого человека и четко, в письменной форме, изложите его точку зрения, какой она вам представляется. Теперь зафиксируйте на бумаге те результаты, которые, по-вашему, могли бы явиться выигрышем для вас обоих. Спросите этого человека, расположен ли он обсуждать проблему до тех пор, пока вы не достигнете взаимопонимания.

4. Обозначьте три главных человеческих связи в вашей жизни. Каким вам представляется ваш общий счет в Банке Эмоций? Запишите возможные пути его увеличения.

5. Тщательно проанализируйте сценарий вашей жизни. Не прослеживается ли в нем установка на Выигрыш/Проигрыш? Как этот сценарий влияет на ваши отношения с окружающими? Можете ли вы назвать его автора? Приносит ли он пользу или наносит вред вашей повседневной деятельности?

6. Попробуйте назвать человека, который даже в сложнейших ситуациях печется о выгоде для всех. Заставьте себя внимательно присмотреться к его поведению. Учитесь на его примере.

НАВЫК 5. СНАЧАЛА ПОНЯТЬ, А УЖ ЗАТЕМ - БЫТЬ ПОНЯТЫМ

ПРИНЦИП СОПЕРЕЖИВАНИЯ

«У сердца есть свой разум, который нашему разуму неизвестен».Паскаль

Представьте себе, что у вас проблема со зрением и вы вынуждены обратиться к окулисту. Выслушав вашу краткую жалобу, он вдруг снимает с себя очки и протягивает вам.

- Наденьте. Я ношу их уже десять лет, и они мне очень помогли. У меня есть еще одни, так что носите на здоровье.

- Кошмар!восклицаете вы.Так я вообще ничего не вижу!

- Странно,удивляется врач.Мне они служили прекрасно. Попробуйте еще раз.

- Пробую. Все сливается в одно сплошное пятно.

- Что же это с вами такое? Внушите себе положительную установку.

- Я положительно ничего не вижу.

- Ну, приятель, вы - неблагодарный субъект! После всего, что я для вас сделал!..

Обратитесь вы еще раз к этому окулисту? Полагаю, нет. У вас не вызывает доверия тип, который выписывает лекарство, прежде чем поставит диагноз.

Часто ли мы сами в человеческих отношениях ставим диагноз перед тем, как дать совет?

* * *

- Ну, моя радость, расскажи, что у тебя на душе. Я знаю, это трудно, но я постараюсь понять.

- Не знаю, мам. Ты скажешь, что это глупости.

- Разумеется, нет! Можешь смело поделиться со мной. Кто еще любит тебя так, как я? Мне нужно только одно: чтобы тебе было хорошо. Что тебя беспокоит?

- Ну, я не знаю...

- Давай, солнышко, выкладывай. В чем дело?

- Ну... сказать по правде, я разочаровался в школе.

- Как?недоверчиво восклицаете вы.Что значит - ты разочаровался в школе? После всех жертв, которые мы принесли! Образование - основа твоего будущего! Если ты возьмешь пример с сестры, ты будешь лучше учиться и снова полюбишь школу. Сколько раз мы говорили: перестань валять дурака! Ты же способный

парень, просто ленишься. Начни заниматься по-настоящему. Настройся на успех.

Пауза.

- А теперь давай. Расскажи мне, что тебя беспокоит.

* * *

Мы норовим решать все проблемы с помощью добрых советов. Однако зачастую не даем себе труда поставить диагноз, глубоко вникнуть в суть проблемы.

Если попытаться одним предложением выразить важнейший принцип, который я постиг в области человеческих отношений, это будет фраза: «Стремитесь сначала понять, а уж затем быть понятым». Здесь - ключ к эффективному межличностному общению.

ХАРАКТЕР И ОБЩЕНИЕ

Вот сейчас, в этот самый момент, вы читаете эту книгу. Чтение и письмо - формы общения. Говорение и слушание - тоже. В сущности, это и есть четыре основных вида коммуникации. Только представьте, сколько времени вы тратите на каждый из них. Способность эффективно общаться имеет решающее значение для вашей эффективности.

Искусство общения - главное в нашей жизни. Мы общаемся большую часть своего времени - если не считать сна. Но подумайте вот над чем. Вы несколько лет учились читать, писать и говорить - а слушать? Какой курс обучения вы прошли, чтобы научиться по-настоящему глубоко понимать других людей, смотреть на вещи их глазами?

В мире сравнительно мало людей, которые действительно учились слушать. Да и то обучение происходило в рамках Этики Имиджа, в отрыве от характера и отношений, жизненно важных для подлинного понимания.

Если вы стремитесь к полноценному общению со мной; если хотите оказывать на меня - вашего мужа, сына, соседа, начальника, коллеги или друга - влияние, нужно в первую очередь понять меня, а это не достигается одними техническими приемами. Стоит мне только почувствовать малейшую неискренность, стремление манипулировать, как я начинаю ломать голову над вашими мотивами. При этом я чувствую себя слишком скованно, чтобы открыть перед вами душу.

Ключ к влиянию, прежде всего, - ваш личный пример, ваше поведение, а оно обусловлено характером. Мне важно, какой вы человек - на самом деле, а не по отзывам окружающих или тому имиджу, которому вы стараетесь соответствовать.

Подлинный характер дает излучение, шлет сигналы, сам говорит за себя. Только в зависимости от моего восприятия вашей личности я инстинктивно доверяю или не доверяю вам и вашему обращению со мной.

Если ваша натура двойственна: вы то ехидны, то доброжелательны - и, кроме того, если в вашей частной жизни проявляется совсем не то, что вы декларируете на публике, мне трудно быть с вами откровенным. Как бы сильно я ни нуждался в вашей любви и наставничестве, рядом с вами я не чувствую себя в безопасности и не уверен, что могу поделиться с вами моими сомнениями и переживаниями. Кто знает, чего от вас можно ожидать.

Но до тех пор, пока я не открою перед вами душу, пока вы не поймете мои чувства и проблемы, вы не сумеете дать мне действенный совет. Все, что вы говорите, логично и правильно, но не имеет отношения ко мне лично.

Вы твердите о своей любви и уважении. Я очень хочу этому верить. Но как вы можете уважать меня, если не понимаете? Все, чем я располагаю, это ваши слова, а я не верю словам. Я слишком зол и насторожен - возможно, даже испытываю страх и вину, чтобы позволить себе подпасть под ваше влияние.

Пока вы не увидите во мне личность, я не приму ваших советов. Поэтому, если вы действительно хотите помочь, вы не станете полагаться на сочиненные кем-то правила, а постараетесь выработать в себе умение слушать и сопереживать - только так вы сможете вызвать меня на откровенность. Вам придется открыть счет доверия в Банке Эмоций и таким образом проложить мостик от одного сердца к другому.

СЛУШАНИЕ-СОПЕРЕЖИВАНИЕ

Принцип «Сначала понять, а уж затем - быть понятым» подразумевает коренную ломку стереотипа. Обычно мы стремимся быть понятыми. Большинство людей слушает других не для того, чтобы проникнуться их интересами, а чтобы эффектно ответить. Они либо говорят, либо готовятся говорить. Они пропускают все через призму собственной парадигмы, читая в чужих жизнях свою биографию.

«О, как мне знакомо все, что вы говорите!» «Со мной было то же самое. Давайте расскажу».

Такие люди проецируют на поведение окружающих свои домашние заготовки. Прописывают всем подряд свои очки.

Если в ваших отношениях с кем-либо - сыном, дочерью, женой, подчиненным - возникла проблема, вы резюмируете: «Она (он) не хочет ничего понимать!»

* * *

Один отец пожаловался:

- Не понимаю я своего сына. Он меня совсем не слушает.

- Давайте уточним, предложил я. Вы не понимаете вашего сына, потому что он вас не слушает?

- Совершенно верно.

- Попробуем еще раз. ВЫ НЕ ПОНИМАЕТЕ сына, потому что ОН ВАС НЕ СЛУШАЕТ?

- Ну я же так и сказал!

- Мне казалось, что, если ВЫ хотите понять человека, ВЫ должны ЕГО выслушать.

- В самом деле? удивился мой собеседник. В следующий момент его словно озарило. Ну да! Но я его прекрасно понимаю! Я знаю, что с ним происходит: сам через это прошел. Мне только непонятно: почему он не прислушивается к моим советам?

Этот человек не имел ни малейшего представления о том, что на самом деле творится в голове и сердце юноши. Он заглянул в свою душу - и решил, что познал внутренний мир своего сына.

Так поступает большинство из нас. Мы преисполнены чувства собственной правоты, ориентируемся на свой жизненный опыт, хотим, чтобы нас поняли. Наше общение с другими сводится к коллективным монологам: до нас абсолютно не доходит, что у них на душе.

Когда кто-то другой говорит, мы слушаем на одном из четырех уровней. Мы либо полностью ИГНОРИРУЕМ своего собеседника, абсолютно не слушая. Либо ПРИТВОРЯЕМСЯ, будто слушаем: «Да-Да... Угу... Вы совершенно правы...» Либо СЛУШАЕМ ИЗБИРАТЕЛЬНО: воспринимаем только отдельные моменты. Обычно мы поступаем так со своим наиболее частым собеседником или ребенком дошкольного возраста. Либо действительно ВНИМАТЕЛЬНО СЛУШАЕМ. Сосредоточиваем энергию души на том, что говорит другой человек. Но лишь немногие владеют умением слушать на пятом, высшем уровне, включающем СОПЕРЕЖИВАНИЕ.

Говоря о сопереживании, я имею в виду не «активное» или «рефлексивное» слушание, обычно выражающееся в мимике и жестикуляции. Это - область искусства, оторванного от подлинных характеров и отношений между людьми и зачастую оскорбляющего чувства тех, кого «слушают». Такой способ можно назвать «автобиографическим». Овладев навыками такого рода, возможно, вы не станете переносить свою биографию на отношения с другим человеком, но мотив слушания носит все-таки автобиографический характер. Вы успешно имитируете обратную связь (отражение). Но ваша истинная цель - ответ, влияние, манипулирование.

Под СЛУШАНИЕМ-СОПЕРЕЖИВАНИЕМ я подразумеваю слушание с целью ПОНЯТЬ. По-настоящему. А это - совсем иная парадигма.

Слушать сопереживая - значит «влезть в шкуру» собеседника.

Взглянуть на вещи его глазами. Встать на его точку зрения.

Проникнуться его чувствами.

Сопереживание отличается от сочувствия. Сочувствие - разновидность договора, вид оценки. Иногда это - самая подходящая реакция. Но люди слишком часто полагаются на сочувствие - это делает их зависимыми. Суть сопереживания не в том, чтобы поддакивать, а в том, чтобы полно, глубоко ПОНЯТЬ - на эмоциональном и интеллектуальном уровнях.

Слушание-сопереживание требует не просто регистрации, отражения или даже понимания слов. Специалисты в области общения отмечают, что только десять процентов информации заключены в словах. Еще тридцать процентов выражаются интонацией и шестьдесят - воспринимаются на интуитивном уровне. При слушании-сопереживании вы слушаете ушами, но также - что гораздо важнее - глазами и сердцем. Стараетесь понять не только смысл, но и чувства. Слушаете, чтобы понять, как себя вести. Подключаете правое полушарие головного мозга. Ощущаете, интуитивно угадываете.

Слушание-сопереживание имеет колоссальный эффект, потому что дает точную информацию. Вместо отражения своих мыслей, чувств, мотивов, интерпретаций - вы имеете дело с действительностью, как она запечатлена в уме и сердце другого человека. Ваша цель - понять. Вы воспринимаете чужую душу.

Кроме того, слушание-сопереживание является средством повышения остатка на счету в Банке Эмоций. Ведь вкладом является только то, что другой человек считает таковым. Можно вылезти вон из кожи - и все-таки понести убытки, если ваш партнер по общению считает, что вы манипулируете им, ищете свою выгоду, снисходите до его нужд, но не понимаете, что для него действительно важно.

Таким образом истинное сопереживание - громадный вклад в Банк Эмоций. Оно оказывает целебное действие, потому что снабжает человека психологическим кислородом.

Если бы прямо сейчас из комнаты, в которой вы находитесь, каким-либо образом выкачали воздух - сохранился бы ваш интерес к этой книге? Вряд ли. Вы бы не могли думать ни о чем, кроме воздуха. Выживание стало бы вашей единственной целью.

Однако теперь, когда в комнате полно воздуха, выживание больше не является мотивом. **УДОВЛЕТВОРЕННАЯ ПОТРЕБНОСТЬ НЕ СОЗДАЕТ МОТИВАЦИИ.** После физического выживания насущнейшая потребность человека - в выживании психологическом. Ему необходимо быть понятым, снискать одобрение и признание.

Сопереживая, вы снабжаете собеседника психологическим кислородом. А когда эта жизненная потребность удовлетворена, можно сосредоточиться на решении проблемы.

Потребность в психологическом кислороде оказывает огромное влияние на человеческое общение во всех областях жизни.

* * *

В свое время я излагал эту концепцию на семинаре в Чикаго. Однажды я посоветовал слушателям упражняться в слушании-сопереживании на протяжении всего вечера. Утром ко мне подошел один из них; его прямо-таки распирали новости.

- Позвольте, я расскажу вам, что произошло вчера вечером. Все то время, что я нахожусь здесь, в Чикаго, я пытаюсь заключить одну крупную сделку с недвижимостью. Я встречался с директорами, адвокатами и еще одним агентом по продаже недвижимости, моим конкурентом.

Все говорило за то, что я проиграю. Я трудился над этой сделкой полгода и слишком многое поставил на карту - чуть ли не все. Мною овладела паника. Чего только я не делал: тянул сколько мог, прибегал ко всевозможным методикам купли-

продажи. Единственное, что мне оставалось, это еще один - последний - раз попросить об отсрочке. Но дело и так затянулось, они явно жаждали скорее поставить точку, «Что ж, сказал я себе, почему бы не воспользоваться тем, что я узнал на сегодняшнем занятии? Попытаюсь сначала понять, а уж затем - быть понятым. Терять-то нечего».

Я сказал человеку, с которым вел переговоры:

«Давайте посмотрим, правильно ли я понимаю ваши интересы. Если да, тогда можно будет подумать, насколько приемлемо мое предложение».

Я искренне попытался поставить себя на его место. Войти в его положение. Облечь в слова его нужды. И он начал понемногу раскрываться.

Чем больше я проникался его заботами, чем точнее описывал результаты, на которые он рассчитывал, тем он становился дружелюбнее.

Наконец, в середине разговора, он встал, подошел к телефонному аппарату и позвонил жене. Закрыв ладонью микрофон, он шепнул мне: «Сделка ваша».

- Я был совершенно ошарашен, продолжал мой слушатель. До сих пор не могу прийти в себя.

Он обеспечил клиента психологическим кислородом - и тем самым пополнил счет в Банке Эмоций. При прочих равных условиях динамика человеческих отношений важнее технических характеристик сделки.

* * *

Сначала понять, а уж затем быть понятым, поставить диагноз и только после этого выписать рецепт - не так уж и просто. Гораздо легче - протянуть другому очки, которые многие годы служили вам самому.

Но в долгосрочной перспективе это наносит П и ИП непоправимый ущерб. Нельзя достичь максимума взаимозависимой продукции, опираясь на неточное понимание интересов других людей. Как нельзя и иметь межличностный ИП - крупный счет в Банке Эмоций, если у людей не возникает ощущения, что их поняли.

Слушание-сопереживание связано с большим риском. Чтобы по-настоящему глубоко слушать, требуется немалый резерв безопасности, потому что вы открываете душу и воспринимаете чужое влияние. Вы становитесь уязвимым. В каком-то смысле это парадокс: чтобы влиять, нужно самому испытывать влияние. То есть быть по-настоящему понятым.

Вот почему Навыки 1, 2, 3 носят фундаментальный характер. Они создают внутреннее, неизменное ядро личности и принципиальный центр, находясь в котором, вы можете позволить себе раскрыться.

ДИАГНОЗ ПРЕЖДЕ РЕЦЕПТА

Хотя это и трудно и рискованно, все же стремиться понять, прежде чем проетендовать на то, чтобы тебя поняли, - абсолютно правильный принцип, годящийся на многие случаи жизни. Это - фирменный знак настоящих профессионалов и касается как окулиста, так и терапевта. Вы не сможете с доверием отнестись к назначениям врача, если не уверены в правильности диагноза.

* * *

Когда нашей дочери Дженни было всего два месяца, ей однажды стало плохо. Дело было в субботу, а надо сказать, в нашей общине суббота - день футбола, и это налагает отпечаток на поведение и психологию всего населения микрорайона. В тот день проводился особенно ответственный матч; на стадионе собралось шестьдесят тысяч человек. Мы с Сандрой тоже хотели пойти, но нельзя было оставить крошку Дженни. У нее были рвота и понос; мы сильно встревожились.

Врач тоже отправился на стадион. Он не был нашим домашним врачом, но именно он по выходным отвечал на вызовы. Когда Дженни стало хуже, мы поняли, что нам не обойтись без совета профессионального медика.

Сандра позвонила на стадион и попросила позвать его к телефону. Был как раз критический момент в игре, и она уловила в голосе врача недовольные нотки.

- Да?спросил он отрывисто.Кто говорит?

- Доктор, это миссис Кови, нас беспокоит состояние нашей дочери Дженни.

- Что с ней такое?

Сандра описала симптомы. Он ответил:

- Сейчас назначу лечение. Какая аптека вас обслуживает?

Сандра положила трубку с ощущением, что, хотя в спешке она упомянула не обо всех симптомах, но в целом представила верную картину состояния дочери.

- По-твоему, до него дошло, что Дженни - грудной ребенок?усомнился я.

- Наверное.

- Он же не наш врач и никогда не имел с ней дела.

- Думаю, он все правильно понял.

- Но ты не можешь быть уверена на сто процентов.

Сандра задумалась.

- Что же теперь делать?
- Позвоним еще раз.
- Звони теперь ты, парировала жена.

Я позвонил. Врача снова отвлекли от игры.

- Доктор, сказал я, когда вы звонили в аптеку, вы знали, что Дженни - два месяца от роду?

- Нет! воскликнул он. Хорошо, что вы позвонили! Сейчас же изменю назначение!

* * *

Сомневаясь в диагнозе, вы не сможете быть уверены в правильности лечения.

Тот же принцип действует в торговле. Знающий свое дело продавец старается сначала понять нужды и войти в положение покупателя. Продавец-дилетант продает ТОВАР, а профессионал - РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ. Это совсем иной подход. Профессионал обладает способностью ставить диагноз, то есть понять клиента. Он видит глубинную связь между человеческими потребностями - и товарами и услугами. И имеет мужество, если понадобится, честно сказать: «Мой товар (или вид услуг) вам не подойдет».

Принцип «Диагноз прежде рецепта» имеет огромное значение и в области права. Адвокат-профессионал прежде всего соберет все факты, досконально разберется в ситуации, освежит в памяти соответствующие статьи закона и аналогичные случаи. Можно сказать, что он сначала воссоздает в уме точку зрения и возможный образ действий противной стороны, а потом уже выстраивает линию защиты.

Этот принцип справедлив и при разработке новых товаров. Можете вы себе представить, чтобы какой-нибудь из сотрудников компании сказал: «Изучение покупательского спроса - пустая трата времени. Нужно производить продукцию»? Другими словами, не старайтесь понять привычки и мотивы покупателей - изобретайте новые товары! Естественно, если такая линия возобладает, компания понесет убытки.

Толковый инженер представит себе взаимодействие разных сил, рассчитает нагрузки - и только после этого примется за чертеж моста. Опытный учитель познакомится с классом - и тогда уже начнет учить. Умный абитуриент разузнает все о колледже, прежде чем подать заявление. Хорошие родители сначала разберутся в ситуации, а затем сделают замечание. Понимание - ключ к правильному выводу. Торопясь с оценками, вы никогда ничего не поймете.

«Сначала понять, а уж затем - быть понятым» - верный принцип, пригодный на

все случаи жизни. Но, будучи универсальным, он приобретает особенно важное значение в межличностных отношениях.

ЧЕТЫРЕ ВИДА АВТОБИОГРАФИЧЕСКОЙ РЕАКЦИИ

Слушая - большей частью - автобиографически, мы склонны реагировать одним из следующих четырех способов. Мы ОЦЕНИВАЕМ - соглашаемся либо не соглашаемся; ЗОНДИРУЕМ - задаем вопросы; СОВЕТУЕМ или ИНТЕРПРЕТИРУЕМ: пытаемся «вычислить» собеседника, объяснить его мотивы и поступки. И все это - с позиций собственного опыта.

Такие реакции возникают сами собой. Мы на них запрограммированы. Мы живем в окружении подобных моделей. Но помогают ли они по-настоящему понимать людей?

Вот я общаюсь с сыном. Захочет ли он распахнуть передо мной душу, если я, не удосужившись толком выслушать, лезу с оценками? Даю ли я ему психологический кислород?

А как он чувствует себя во время «допроса»? Зондирование, или прощупывание, - автобиографический метод контроля и давления. Он - из области логики, а язык логики коренным образом отличается от языка чувств. Вы можете целый день играть «в двадцать вопросов» - и так и не понять, что волнует вашего собеседника. Постоянное зондирование - одна из главных причин, почему родители не становятся настоящими друзьями своих детей.

- Ну, сын, как дела?

- Нормально.

- Что новенького?

- Ничего.

- Как школа?

- Так себе.

- А чем ты собираешься заняться в выходные?

- Еще не решил.

Когда он разговаривает с друзьями, его не оттащить от телефона. Зато вас он достаивает ответами из одного-двух слов. Ваш дом - мотель, где он ест и спит, но никогда не поделится мыслями и чувствами.

Но если хорошенько подумать - с какой стати? Ведь как только он приоткрывает самые уязвимые места, вы, точно слон, наступате на них, давая автобиографические советы и злорадствуя: «Я же тебе говорил!» Эти реакции настолько глубоко пустили в нас корни, что мы даже не отдаем себе отчета в них. Я излагал эту теорию тысячам людей по всей стране, и каждый раз они бывают шокированы, зато потом начинают прислушиваться к собственным ответам. Осознав свои типичные реакции и познакомившись с принципом слушания-сопереживания,

они приходят к поразительным результатам. Для многих «сначала понять...» становится самым волнующим, самым пригодным к немедленному претворению в жизнь из «семи навыков».

Рассмотрим типичный образец разговора между отцом и сыном-тинэйджером. И в частности - реплики отца с точки зрения только что описанных четырех реакций.

* * *

- Господи, пап, я сыт по горло! Эта чертова школа - для дебилов.

- Что случилось, сынок? (Зондирование).

- Да это все - туфта. Никакого толку.

- Ну, знаешь, ты просто пока еще не видишь этот толк. Со мной в твоём возрасте было то же самое. Я тоже считал учебу пустой тратой времени. Не спеши с выводами. Потерпи немного (совет).

- Да я уже десять лет терплю! Ты можешь объяснить, каким образом «х + у» поможет мне стать автомехаником?

- Автомехаником? Ты шутишь? (Оценка).

- Нисколько. Посмотри на Джо. Он бросил школу и теперь ремонтирует автомобили. Зашибает бешеные бабки. Вот что значит отлично устроиться!

- Возможно, в настоящее время это именно так и выглядит. Но через несколько лет Джо пожалеет, что не продолжил учебу. Ты же не собираешься стать автомехаником? Ты должен получить образование и добиться чего-нибудь получше (совет).

- Ну, не знаю. Джо доволен.

- Слушай, сынок, ты ведь особенно не старался? (Зондирование).

- Я уже в предпоследнем классе. Естественно, я старался. Пустой номер.

- Это престижная школа, сынок. Нужно быть справедливым (совет, оценка).

- Другие ребята того же мнения.

- А ты знаешь, сколько жертв мы с матерью принесли ради твоего образования? Слишком много, чтобы теперь пустить все коту под хвост (оценка).

- Я знаю, что вы принесли жертвы. Овчинка не стоила выделки.

- Слушай, сын, может, если ты будешь больше заниматься и меньше торчать перед телевизором... (совет, оценка).

- Брось, папа. Ладно. Не хочу больше об этом говорить.

* * *

Несомненно, отец руководствовался лучшими намерениями. Старался помочь. Но понял ли он?

А теперь внимательно прислушаемся к сыну. Не к словам, а к мыслям, чувствам и возможным реакциям на автобиографические реплики отца.

* * *

- Господи, пап, я сыт по горло. Эта чертова школа - для дебилов! (Я хочу поделиться с тобой, привлечь твоё внимание).

- Что такое, сынок?

(Ты заинтересовался? Отлично!)

- Да это всё туфта. Никакого толку. (У меня проблемы в школе. Мне здорово не по себе).

- Ну, знаешь, ты просто пока ещё не видишь этот толк. В твоём возрасте со мной было то же самое. (О Боже! Начинается Третья глава папиных мемуаров! Я же совсем не это имел в виду! Какое мне дело, за сколько миль он таскался в школу - по снегу и без сапог? У меня свои проблемы). Я тоже считал учёбу напрасной тратой времени. Зато потом это сослужило мне хорошую службу. Нужно потерпеть. (При чём тут время? Если бы я мог объяснить как следует! Излить душу!) - Да я уже десять лет терплю! Ты можешь объяснить, каким образом «х + у» поможет мне стать автомехаником?

- Автомехаником? Ты шутишь? (Ему бы не понравилось, если бы я стал автомехаником. Он расстроится, если я брошу школу. Нужно убедительно обосновать моё намерение).

- Нисколько. Посмотри на Джо. Он бросил школу и теперь ремонтирует автомобили. Зашибает бешеные бабки. Вот что значит отлично устроиться!

- Возможно, в настоящее время всё так и выглядит. Но через несколько лет Джо пожалеет, что не продолжил учёбу. (О Господи! Грядёт лекция номер шестнадцать о пользе образования!) Ты же не хочешь стать автомехаником? (Много ты знаешь о том, чего я хочу!) Ты должен получить образование и добиться чего-нибудь получше.

- Ну, не знаю. Джо доволен. (Он никакой не неудачник. Бросил школу - и ничего страшного!) - Слушай, сынок, ты ведь особенно не старался? (Переливаем из пустого

в порожнее. Эх, папа, если бы ты умел слушать, я бы объяснил, что меня действительно волнует).

- Я уже в предпоследнем классе. Естественно, я старался. Пустой номер.

- Это престижная школа, сынок. Нужно быть справедливым.(Замечательно! Теперь речь пойдет о справедливости. Если бы я мог высказать то, что у меня на душе!) - Другие ребята того же мнения.(Я тоже нуждаюсь в справедливом отношении. Я ведь не псих какой-нибудь).

- А ты знаешь, сколько жертв мы с мамой принесли ради твоего образования? (О-хо-хо. Сейчас мне будут внушать комплекс вины. Возможно, я все-таки псих).Слишком много, чтобы теперь пустить все коту под хвост.

- Я знаю, что вы принесли жертвы. Овчинка не стоила выделки.(Ничего-то ты не понимаешь!) - Слушай, сын, может, если бы ты больше занимался и меньше торчал перед телевизором...(Да не в том дело! Совсем не в том! Нет, ты меня никогда не поймешь. Каким же я был идиотом!..) - Брось, папа. Ладно. Не хочу больше об этом говорить.

* * *

Видите, какими мы бываем ограниченными, когда пытаемся понять другого человека на основании одних слов, особенно если при этом смотрим на него сквозь свои очки? Видите, как ограничены наши автобиографические реакции?

Вы никогда не сможете влезть в шкуру другого человека, увидеть мир его глазами, если не разовьете бескорыстное желание и силу воли, не создадите положительное сальдо на счету в Банке Эмоций и не овладеете навыком слушать сопереживая.

Навык - всего лишь верхушка айсберга и включают в себя четыре стадии:

Первая - и наименее эффективная - согласие, выраженное мимикой. Этому учит теория «активного», или «рефлексивного» слушания. Без опоры на характер и отношения этот навык лишь оскорбляет людей и заставляет их замыкаться в себе. Тем не менее, мы называем его навыком первой стадии, потому что он по крайней мере побуждает вас слушать.

Реагировать при помощи мимики не так уж и трудно. Нужно просто прислушиваться к словам и повторять их. Ум при этом бездействует.

- Господи, пап, я сыт по горло. Эта чертова школа - для дебилов.

- Ты сыт по горло. Ты считаешь, что школа - для дебилов.

Вы просто повторили сказанное. Не дали оценку, не стали зондировать, советовать либо интерпретировать. Просто человек убедился, что на него обратили внимание. Но чтобы понять, этого недостаточно.

Вторая стадия слушания-сопереживания - перифразирование, то есть воспроизведение услышанного «своими словами». Это чуть более эффективно, но ограничено рамками словесного общения.

- Господи, пап, я сыт по горло. Эта чертова школа - для дебилов.

- Ага - ты больше не хочешь ходить в школу.

На этот раз вы выразили содержание своими словами. Теперь вы уже ДУМАЕТЕ о том, что он сказал, - главным образом левым, логическим полушарием головного мозга.

На третьей стадии вы включаете правое полушарие и отражаете не только смысл, но и чувства.

- Господи, пап, я сыт по горло. Эта чертова школа - для дебилов.

- Ты выглядишь разочарованным.

Теперь вы уделяете меньше внимания тому, что он ГОВОРИТ, больше - тому, что он ЧУВСТВУЕТ.

Четвертая стадия включает вторую и третью. Вы перифразируете содержание и отражаете чувства.

- Господи, пап, я сыт по горло. Эта чертова школа - для дебилов.

- Ты выглядишь разочарованным. Похоже, школа сидит у тебя в печенках.

«Разочарование» - чувство, «школа» - содержание. Вы пользуетесь обоими полушариями головного мозга, чтобы понять обе - смысловую и эмоциональную - стороны общения.

То, что происходит на четвертой стадии, можно назвать чудом. Искренне стремясь понять, откликаясь и на содержание, и на чувство, вы даете человеку психологический кислород. Вы также помогаете ему разобраться в собственных мыслях и чувствах. Рушится барьер между тем, что у него на душе, и словами. Ваш собеседник открывает душу. Он больше не думает (чувствует) одно, а говорит другое. Еще немного - и он доверит вам самое заветное!

* * *

- Господи, пап, я сыт по горло. Эта чертова школа - для дебилов. (Я хочу поговорить с тобой, привлечь твоё внимание).

- У тебя разочарованный вид. Школа сидит у тебя в печенках. (Вот-вот! Именно это я и чувствую!) - Конечно. От нее никакого толку.

- Понимаю. У тебя возникло ощущение, будто она тебе ничего не дает. (Постойте. Это ли я хотел сказать?) - Да-да. Я не узнаю ничего такого, что бы пригодилось потом в жизни. Посмотри на Джо. Он бросил школу и теперь ремонтирует автомобили. Зашибает бешеные бабки. Вот что значит отлично устроиться!

- По-твоему, Джо правильно поступил? (Ну...) - Ну, в какой-то степени. Сейчас он действительно много зарабатывает. Вот только, боюсь, через несколько лет он

станет кусать локти.

- Думаешь, пожалеет?

- Ну... Без образования далеко не уедешь.

- Образование и впрямь - важная вещь.

- Да. Без аттестата не поступишь в колледж, не получишь по-настоящему интересную работу. И что тогда делать?

- Образование важно для твоего будущего.

- Конечно. И... знаешь что, пап? Не говори маме. Ладно?

- Ты не хочешь, чтобы мама знала о твоих сомнениях?

- Наверное. А впрочем - скажи ей. Она все равно узнает. Послушай, у нас сегодня была контрольная. И мне сказали, что я читаю на уровне четвероклассника. Четвероклассника! А ведь я уже в предпоследнем классе!

* * *

Как много значит подлинное понимание! Ни один, данный с лучшими намерениями, совет гроша ломаного не стоит, если мы не докопались до корней проблемы. А мы никогда не докопаемся, если блуждаем в лабиринте своей биографии, не удосуживаемся снять очки и посмотреть на мир с другой точки зрения.

* * *

- Пап, я наверняка провалюсь на экзамене. Может, раз такое дело, лучше заранее бросить колледж? Но мне не хочется.

- Да, нелегко тебе приходится!

- Что делать, а, пап?

* * *

Стараясь понять, этот отец превратил возможность трансакции (сделки,

компромиссного соглашения) в возможность трансформации (глубинного преобразования). Вместо того, чтобы общаться на поверхностном уровне (лишь бы достичь результата!), он создал ситуацию, которая оказала благотворное воздействие не только на сына, но и на их отношения. Отставив поучительные подробности своей биографии и искренне желая понять, он сделал колоссальный вклад в их общий счет в Банке Эмоций и помог сыну раскрыться, добрался до истинной причины его переживаний.

Теперь отец и сын - по одну сторону «баррикад» и вместе сражаются с проблемой - вместо того, чтобы сражаться друг с другом. Сын сам вызывает отца на рассказ о его жизни и просит совета.

Тем не менее, даже начав советовать, отец по-прежнему чутко прислушивается к внутреннему состоянию сына. Пока ответные реплики ЛОГИЧНЫ, можно продолжать зондировать и давать советы. Но как только в них начинают преобладать ЭМОЦИИ, необходимо вернуться к слушанию-сопереживанию.

* * *

- У меня есть информация, которая может тебя заинтересовать.

- Что такое, пап?

- Хорошо бы подтянуть чтение. Кажется, в технической школе ввели специальную программу.

- Я уже наводил справки - они занимаются два раза в неделю и целый день в субботу. Многовато!

Почувствовав эмоциональную окраску ответа, отец возвращается к слушанию-сопереживанию:

- Да, это уж чересчур.

- Кроме того, папа, я обещал шестиклашкам стать их вожатым.

- Конечно, их нельзя подводить.

- Но знаешь, папа... Если бы я был уверен, что эти дополнительные занятия действительно помогут, я бы посещал их хоть каждый вечер. Попросил бы кого-нибудь временно заменить меня с шестиклашками.

- Ты нуждаешься в помощи, но сомневаешься, даст ли эта программа результаты?

- А по-твоему, даст?

Сын снова откровенен и логичен. И сам обращается к жизненному опыту и мнению отца. Отец получает великолепную возможность влиять и изменять ситуацию к лучшему.

Бывает, даже совет не нужен. После того, как людям дают шанс излить душу, у них открываются глаза, и они сами находят правильное решение.

Но случается и так, что они нуждаются в дополнительной информации и помощи. Главное - искренне желать им добра, слушать сопереживая, дать им возможность в естественном для них темпе добраться до корней проблемы. Снимать все наносное слой за слоем - как шелуху с луковицы, и наконец добраться до мягкой и нежной сердцевины.

Если у людей наболело и вы слушаете с искренним желанием понять, вы будете поражены, как быстро они раскроются. Ведь им самим этого хочется! Дети жаждут излить душу - и именно перед родителями, а не перед сверстниками. И это непременно произойдет, если они почувствуют бескорыстную, безоговорочную любовь и будут уверены, что родители не злоупотребят их доверием: не осудят и не выставят на посмешище.

Если вы по-настоящему, нелицемерно и без задних мыслей, стремитесь понять, у вас займется дух от того, какой чистый и сильный поток понимания хлынет к вам от другого человека! Иногда даже слова не нужны. Более того - они способны мешать. Вот одна из причин, почему нельзя полагаться на одни технические приемы.

Я заострил внимание на приемах слушания-сопереживания потому, что, вообще говоря, они - составная часть всякого навыка. Необходимо вырабатывать в себе соответствующие умения. Но - позвольте подчеркнуть - умения, навыки, правила и приемы не имеют смысла, если не подкреплены искренним желанием понять. Люди восстают против любой попытки манипулировать ими. Общаясь с самыми близкими людьми, иногда бывает полезно сказать им о том, что вы делаете:

«Я прочел книгу о слушании-сопереживании и задумался о наших с тобой отношениях. И понял, что не слушал тебя так, как нужно. Но мне хочется восполнить пробел. Это нелегко. Возможно, иногда я буду срываться, однако я полон желания работать над собой. Ведь я люблю тебя и хочу понять. Надеюсь, ты мне поможешь». Откровенное признание мотива - солидный вклад в Банк Эмоций.

Но если вы этого не чувствуете, лучше и не пытаться. Это приведет к откровенности и уязвимости, которые впоследствии обернутся против вас, если человек догадается, что вы притворялись. Техника общения должна естественно вытекать из характера.

Некоторые жалуются: слушание-сопереживание отнимает слишком много времени. Возможно - особенно вначале. Зато в будущем вас ждет огромная экономия. Если вы - врач и хотите назначить правильное лечение, лучшее, что вы

можете сделать, это поставить точный диагноз. Не скажете же вы: «Я спешу, мне некогда ставить диагноз, вот лекарство».

* * *

Помню один эпизод - мы жили тогда на северном берегу Оаху, на Гавайях. Я сидел в своем кабинете и работал над книгой. Дул легкий ветерок; я открыл окна в противоположных концах комнаты, чтобы стало прохладнее. На большом письменном столе лежали исписанные листы: главы моей рукописи. И вдруг ветер взметнул эти листы, и они разлетелись по всей комнате. Помню бешеную злость и чувство утраты: ведь страницы даже не были пронумерованы. Я начал метаться по комнате, пытаясь их собрать. И только потом сообразил, что мне следовало не пожалеть десяти секунд в самом начале, чтобы закрыть одно окно.

* * *

Слушание-сопереживание отнимает много времени, но гораздо меньше, чем требуется на исправление ошибок и преодоление недоразумений, когда вы уже слишком далеко зашли. Вам придется постоянно латать дыры и жить в окружении нерешенных проблем - и все только потому, что в свое время вы не дали человеку психологического кислорода.

Тот, кто в совершенстве овладел методикой слушания-сопереживания и делает это искренне, способен в считанные минуты разобраться, что к чему, и выказать такое полное понимание, что другие почувствуют себя в безопасности и быстро отбросят «шелуху», обнажая суть проблемы.

Люди хотят быть понятыми. И каких бы временных затрат это ни потребовало, впоследствии вы будете вознаграждены сторицей.

ПОНИМАНИЕ И ВОСПРИЯТИЕ

Научившись по-настоящему слушать, вы обнаружите громадную разницу в восприятии и увидите, какую роль эта разница способна сыграть во взаимодействии людей.

Мы по-разному воспринимаем мир. Вы видите «молодую девушку», я - «старуху». И мы оба правы.

Вы смотрите на мир сквозь призму ориентации на супруга, в мой центр жизненных интересов - деньги.

У вас менталитет изобилия, а у меня - дефицита.

Для вас характерно образное, интуитивное, целостное восприятие, обусловленное доминированием правого полушария головного мозга, а для меня - сугубо последовательный, аналитичный, логически-словесный подход - левого.

Наши взгляды могут отличаться друг от друга как день и ночь. А ведь мы много лет жили со своими парадигмами, уверенные в их объективности, подвергая сомнению любой другой, «необъективный» способ мышления.

И вот нам приходится сотрудничать: в семье, в общине, на работе - обеспечивая ресурсы и добиваясь конкретных результатов. Как быть? Как выйти за рамки заостренных парадигм и эффективно общаться, чтобы выработать решение в духе Выигрыш/Выигрыш?

Ответ на этот вопрос даст Навык 5. Это - первый шаг к осуществлению принципа В/В. Даже если у другого человека совсем другая жизненная философия, попытайтесь ПОНЯТЬ.

* * *

Этот принцип сослужил добрую службу одному администратору, который поделился со мной следующим эпизодом из своей жизни:

- Я работал в небольшой компании, которая добивалась заключения контракта с крупной национальной банковской корпорацией. Эта корпорация прислала для ведения переговоров команду из восьми человек: адвокатов из Сан-Франциско, посредника из Огайо и президентов крупнейших банков. Моя компания твердо решила добиваться В/ВСО (Выигрыш/Выигрыш или Сделка Отменяется). Мы собирались существенно повысить качество услуг и одновременно их стоимость, но были сыты по горло чрезмерными требованиями со стороны корпорации.

Президент нашей компании сел напротив них за стол переговоров и сказал: «Мы хотим предложить вам составить письменный договор таким, как вы его

видите, чтобы мы точно поняли ваши интересы и потребности. Мы постараемся соответствовать вашим требованиям. А потом уже поговорим о стоимости услуг».

Члены корпорации были ошеломлены. Их удивило, что им предоставляется возможность самим подготовить текст договора. Спустя три дня они его представили. Наш президент сказал: «Теперь давайте удостоверимся, что мы правильно понимаем ваши нужды». И он изложил весь контракт, пункт за пунктом, но своими словами, в эмоциональной манере - пока не убедился, что он все правильно понял. С противоположной стороны стола то и дело доносились реплики: «Да. Верно. Нет, это не совсем то, что мы имели в виду. Да, вот теперь правильно!» Продемонстрировав полное понимание целей и задач, он указал на некоторые, могущие возникнуть, осложнения. Они внимательно слушали. Им уже не нужно было сражаться за свою порцию кислорода. Сделка, начавшаяся на сугубо формальном уровне низкого доверия, чуть ли не во враждебной атмосфере, стала благоприятной средой для единения.

Завершая дискуссию, представители противной стороны сказали: «Мы не прочь сотрудничать с вами. Назовите вашу цену, и мы подпишем договор».

... А УЖ ЗАТЕМ БЫТЬ ПОНЯТЫМ

Стремитесь к тому, чтобы сначала понять, а уж затем - быть понятым. Во второй части этой формулы вам поможет Навык 5.

Ранее мы определили зрелость как баланс мужества и осмотрительности, уверенности в себе и уважения к другим.

Стремление понять требует уважения к другим; стремление быть понятым - мужества (убежденности). Принцип В/В нуждается и в том, и в другом. Поэтому во взаимозависимых ситуациях очень важно, чтобы нас поняли.

Древние греки разработали великолепную философию, суть которой воплощена в трех ключевых словах: *ethos*, *pathos* и *logos*. Мне представляется, что это и есть квинтэссенция принципа «Сначала понять, а уж затем быть понятым», то есть сначала выслушать, а затем представить свое видение.

ETHOS это характер, его ядро - устойчивая, неизменная сущность, ваша человеческая надежность, компетентность и порядочность. Это - внушаемое вами доверие, ваш счет в Банке Эмоций.

PATHOS - чувства, настроенность на эмоциональную волну собеседника. **A LOGOS** - логика, подход с позиций разума.

Обратите внимание на последовательность: **ЭТОС**, **ПАФОС**, **ЛОГОС** - **ХАРАКТЕР**, **ОТНОШЕНИЯ** и только затем - **ЛОГИКА**. Вот еще одна болезненная ломка стереотипа. Большинство сразу переходит к логосу, включает левое полушарие, воспринимает смысл, стремится убедить в правильности своих взглядов - и не принимает в расчет характер и отношения.

* * *

Один мой знакомый постоянно пребывал в состоянии стресса из-за неправильного, как ему казалось, стиля руководства его начальника.

- Почему он ничего не предпринимает? Я же все ему объяснил, он все знает - и не хочет ничего менять.

- Почему бы тебе не внести эффективное предложение?

- Уже внес.

- Что ты понимаешь под «эффективным»? Если продавец не способен продать товар, кого отправляют на переобучение - покупателя? Эффективное - значит то, которое возымело эффект. Ты добился результатов? Улучшил отношения?

- Я же говорю: он не хочет ничего менять. Как горохом об стенку.

- В таком случае внеси действительно ЭФФЕКТИВНОЕ предложение. Пойми его образ мыслей, объясни свою точку зрения, вразумительно и наглядно покажи преимущества другого стиля. Конечно, это потребует солидной подготовки. Осилишь?

- Зачем мне это нужно?

- Другими словами, ты хочешь, чтобы он изменил целый стиль руководства, а сам не желаешь изменить всего лишь метод преподнесения твоего варианта решения?

- Ну да.

- В таком случае, сказал я, улыбнись и прими вещи такими, как они есть.

- Не могу. Его методы оскорбляют мое достоинство.

- Тогда поработай над эффективным предложением. Это - в твоём Круге Влияния.

Он отказался. Вклад показался ему непомерно большим.

* * *

Другой мой знакомый, преподаватель университета, согласился заплатить высокую цену. Однажды он сказал мне:

- Стивен, я не могу получить финансирование, необходимое для моих научных исследований, потому что они не в русле работы кафедры.

После непродолжительного обсуждения я предложил ему внести эффективное предложение. В этом ему должны были помочь этос, пафос и логос.

- Я знаю, ты искренен, а твоя научная работа сулит большую отдачу. Опиши им их точку зрения лучше, чем они сами это сделают. Продемонстрируй глубокое понимание их интересов. Потом изложи суть своей просьбы.

- Попробую.

- Хочешь, проведем генеральную репетицию?

Он согласился, и мы отрепетировали.

Зайдя к заведующему кафедрой, он начал так:

- Давайте сначала убедимся, что я правильно понимаю ваши интересы и то, насколько мои предложения им соответствуют.

Он не спешил, и примерно в середине его речи, показавшей глубину понимания их проблем и уважение к их точке зрения, завкафедрой вопросительно посмотрел на другого профессора. Тот кивнул; завкафедрой сказал моему знакомому:

- Мы профинансируем ваш проект.

* * *

Если вы зримо, наглядно, доходчиво выражаете свои идеи, увязываете их с общими задачами предприятия либо организации, демонстрируете прекрасное знание их проблем, вы повышаете уровень доверия к себе.

Вы не заикнулись на своей идее, не переливаете из пустого в порожнее и не пускаете радужные мыльные пузыри, а проявляете истинное понимание. Возможно, ваши доводы стали отличаться от прежних: ведь, пытаясь понять, вы действительно кое-что поняли.

Навык 5 поднимает вас на уровень высокой четкости и последовательности. И люди не могут не оценить этого. Они видят, что вы действительно верите в то, что предлагаете, и печетесь об общей выгоде.

ОДИН НА ОДИН

Навык 5 обладает колоссальной силой, так как проявляется в самом центре вашего Круга Влияния. Однако большинство факторов, характерных для взаимозависимой ситуации: проблемы, разногласия, обстоятельства, поведение других людей - находится в Круге Значимости. И если вы сосредоточите усилия именно на этом, у вас мало шансов добиться успеха.

Но вы стараетесь понять. Это - в вашей власти. И как только переносите центр тяжести в Круг Влияния, вы начинаете понимать других людей. Теперь у вас есть достоверная информация, вы быстро схватываете суть проблемы, увеличиваете счет в Банке Эмоций, даете людям психологический кислород, убеждаете их в том, что совместная работа обещает хорошие результаты.

Это - подход «от внутреннего к внешнему». И смотрите, что происходит с вашим Кругом Влияния. Вы внимательно слушаете - и, значит, воспринимаете чужое влияние, а это - ключ к тому, чтобы влиять самому. Ваш Круг Влияния непрерывно расширяется. Вы увеличиваете свою способность влиять на многие явления, которые прежде находились в вашем Круге Значимости.

Чем глубже вы понимаете других, тем больше уважаете и восхищаетесь ими. Касаться заветных струн человеческой души - все равно что ступать по священной земле.

Навык 5 не требует никакой подготовки, вы можете в любой момент начать упражняться в нем. В следующий раз, когда вы будете общаться с тем же человеком, вы отложите подальше факты своей биографии и будете искренне стремиться понять. Даже если люди не захотят поделиться своими проблемами, вы все равно почувствуете, чем они дышат, что у них болит, и сумеете выразить сочувствие. «У вас что-нибудь случилось?». Они могут не ответить, но это неважно. Главное - вы проявили понимание и уважение.

Не жмите на рычаги, соблюдайте такт. Люди не откроют вам сердце, пока не убедятся, что вы способны к сопереживанию. Вы можете выразить восхищение их поступками. Будьте чуткими, проникательными - и не вспоминайте о фактах своей биографии, пока в этом не возникнет необходимость.

Будьте проактивны, заранее готовьте почву для будущего урожая. Не стоит ждать, пока у сына или дочери возникнут проблемы в школе или у вас состоится следующая деловая встреча.

Проводите время с детьми - прямо сейчас, один на один. Слушайте их; умейте их понять. Оглянитесь по сторонам: посмотрите на жизнь вашей семьи, события в школе, все трудности, с которыми они сталкиваются, с их точки зрения. Пополняйте счет в Банке Эмоций. Давайте детям психологический кислород.

Регулярно приглашайте куда-нибудь жену. Ужинайте вне дома; делайте другие вещи, которые доставят удовольствие вам обоим. Внимательно выслушивайте друг друга; старайтесь понять. Смотрите на жизнь глазами друг друга.

Время, проведенное с Сандрой, я не променял бы ни на какие сокровища мира. Мы не только стараемся понять друг друга, но и вместе упражняемся в слушании-сопереживании, чтобы эффективнее общаться с детьми. Обмениваемся мнениями и проигрываем эффективные подходы к трудным проблемам межличностных отношений в семье. Обычно я играю сына или дочь, которые просят о чем-либо трудновыполнимом, а Сандра - самое себя.

Мы, словно мяч, бросаем проблемы от одной к другому; стараемся наглядно представить ситуацию; тренируемся в последовательности, умении предвидеть и эффективно внушать детям верные принципы. Некоторые из наиболее полезных игр отражают какую-нибудь трудную и напряженную ситуацию в прошлом, в которой один из нас «сорвался».

Время, вложенное в попытки глубже понять близких, приносит феноменальные дивиденды. Проблемы, которые как чума преследуют и губят многие семьи, просто не успевают развиваться. Общение носит такой открытый характер, что некоторые потенциальные проблемы удается задуть в зародыше. А крупный счет в Банке Эмоций помогает решить те из них, которые все-таки возникли.

В бизнесе вы можете установить часы приема подчиненных «один на один». Выслушивайте их и старайтесь встать на их точку зрения. Наладьте надежную обратную связь с покупателями, поставщиками и служащими. Придавайте человеческому фактору такое же важное значение, как финансовому и техническому. Вы сэкономите массу энергии и денег, если заставите человеческие ресурсы трудиться с полной отдачей. Слушая, вы очень многому научитесь. И дадите психологический кислород тем, кто работает рядом с вами. Это обеспечит их преданность, а ее действенность относится к техническому обеспечению решения проблемы примерно как восемь к пяти.

Старайтесь в первую очередь понять. Прежде чем проблема разрастется, прежде чем делать выводы и принимать меры, старайтесь понять. Это - самый сильнодействующий навык эффективности.

Когда нам удастся глубоко, по-настоящему понять друг друга, тем самым мы открываем дверь для творческих и взаимоприемлемых решений. Из камня преткновения на пути общения и прогресса наши различия превращаются в краеугольный камень единства.

УПРАЖНЕНИЯ

1. Выберите отношения, которые, судя по счету в Банке Эмоций, приблизились к роковой черте. Постарайтесь понять и описать суть ситуации с точки зрения другого человека. При встрече попробуйте выслушать и понять его. Сравните услышанное с тем, что вы записали. Насколько верными оказались ваши предположения? Удалось ли вам понять этого человека?

2. Поделитесь концепцией слушания-сопереживания с кем-нибудь из близких. Скажите ему (ей), что вы решили упражняться в слушании-сопереживании, и попросите в течение недели обеспечивать вам обратную связь. Как повел себя этот человек?

3. Присутствуя при разговоре двоих человек, на минуту закройте уши и просто наблюдайте. Какие из подмеченных вами эмоций не нашли выражения в словах?

4. Поймав себя на какой-нибудь из автобиографических реакций - зондировании, оценки, совета или интерпретации, постарайтесь обратить ситуацию в свою пользу, признав и извинившись за допущенную ошибку. («Простите, мне только что стало ясно, что я не пытался по-настоящему понять. Нельзя ли вернуться назад, чтобы я мог исправить ошибку?») 5. Вносите предложения, основывая их на сопереживании. Опишите точку зрения оппонента лучше, чем мог бы сделать он сам, и приложите усилия, чтобы он понял вашу точку зрения.

НАВЫК 6. ЕДИНЕНИЕ (СИНЕРГИЯ). ПРИНЦИПЫ ТВОРЧЕСКОЙ КООПЕРАЦИИ

«Я буду руководствоваться святым принципом: в критических ситуациях - единство, в важных вещах - многообразие и во всех случаях - великодушие». Из инаугурационной речи Джорджа Буша.

Когда сэра Уинстона Черчилля призвали возглавить вооруженную борьбу Великобритании против гитлеровской Германии, он сказал, что всю жизнь готовился к этому часу. Примерно так же все рассмотренные ранее навыки служат подготовкой к восприятию навыка ЕДИНЕНИЯ (СИНЕРГИИ).

Объединение - высший тип человеческой деятельности, надежное испытание и точка приложения всех навыков одновременно.

Высшие формы синергии предполагают взаимодействие всех четырех уникальных человеческих способностей (самосознания, воображения, совести и независимой воли), а также установки на Выигрыш/Выигрыш и умения слушать-сопереживать ради совместной борьбы со сложностями жизни. Результат граничит с чудом. Мы создаем новую действительность: нечто такое, чего не существовало прежде.

Единение - квинтэссенция принципиального руководства, в том числе в отношениях родителей с детьми. Навык синергии сплачивает, придает ускорение и способствует высвобождению всех человеческих сил. Все доселе рассмотренные навыки подготавливают нас к созданию чуда единения.

Что же такое единение? Попросту говоря, это означает, что ЦЕЛОЕ БОЛЬШЕ СУММЫ ЧАСТЕЙ. Отношения между частями - еще одна самостоятельная часть, причем самая действенная и самая захватывающая.

Творческий процесс способен внушить опасения, потому что не всегда точно знаешь, к чему это приведет. Какие новые опасности и неожиданности встретятся на пути? Требуется огромный запас внутренней прочности, чтобы позволить духу приключений, поисков и открытий овладеть вашей душой. Без сомнения, вам придется покинуть комфортную зону - оазис, где вы устроили привал, - и продолжать движение вглубь неизведанной пустыни. Вы превращаетесь в следопыта, первооткрывателя территорий и целых материков - чтобы по вашему следу прошли другие.

В природе все взаимосвязано. Если посадить близко друг к другу два растения, их переплетенные корни улучшат почву, и они станут расти быстрее и лучше, чем порознь. Свяжите вместе два бревна - они выдержат большую нагрузку, чем если механически суммировать их возможности по отдельности. $1 + 1 = 3$ или 4 .

Главное - применять на практике принципы творческой кооперации, которым учит природа. Семейная жизнь предоставляет особенно широкий круг возможностей для того, чтобы наблюдать явление синергии и упражняться в нем.

Синергия проявляется даже в том, как двое - мужчина и женщина - создают нового человека. Смысл синергии в том, чтобы дорожить различиями, уважать их, пользоваться своими сильными сторонами и взаимно компенсировать слабости.

Мы ценим физические различия между мужчиной и женщиной, мужем и женой. А как насчет социальных, интеллектуальных и эмоциональных различий? Нельзя ли и их превратить в источник новых, волнующих форм жизни - создать окружающую среду, благотворную для всякой личности, уважающей чужое достоинство. При этом каждый получает шанс созреть до независимости, а потом и взаимозависимости. Разве синергия не пишет новый сценарий для грядущих поколений, которые будут лучше нас приспособлены к исполнению долга, менее эгоистичны и агрессивны, более открыты, доверчивы, готовы отдавать, а не обороняться и плести интриги?

СИНЕРГЕТИЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

Общаясь в духе синергии, вы распахиваете ум и сердце перед новыми возможностями, новыми вариантами выбора. На первый взгляд может показаться, что при этом вы изменяете Навыку 2 (начинать с мыслью о конце), но в действительности происходит прямо противоположное. Объединяясь, вы не знаете точно, как пойдут дела и каков будет конечный результат, но вами владеют приятное возбуждение, ощущение надежности и дух приключения. Вы верите: ваша жизнь станет богаче, чем прежде. Этот-то «конец» вы и имеете в виду!

Вы верите, что, объединившись, совершите больше открытий, а радость совместного труда, поисков и находок подвигнет на новые шаги по пути поисков и обретений, нового знания, подлинной зрелости.

Многие не испытали и малой доли подлинного единения - ни в семье, ни в других человеческих связях. Их запрограммировали на борьбу, воспитали в духе неверия в людей. В результате они никогда не применяют Навык 6 и связанные с ним принципы. Это - одна из величайших трагедий, пример жизни, растраченной впустую. Потому что могучий потенциал остается не востребуемым, неразвитым и неиспользованным. Неэффективные люди день за днем существуют, не реализуя свои потенциальные возможности. Если им и знакомо чувство сплочения, то лишь в редких, второстепенных ситуациях.

Возможно, их память хранит воспоминания о каком-нибудь особенном событии - например, из области спорта, - когда они на время прониклись духом общности. Или о чрезвычайной ситуации, когда людям понадобилось объединиться - подчинить свои индивидуальные особенности и самолюбие - ради спасения чьей-то жизни или разрешения тяжелого кризиса.

Для большинства такие ситуации являются исключительными, не вписывающимися в нормальное течение жизни, даже чудесными. Но это не так. Такие ситуации могут происходить регулярно, постоянно, чуть ли не ежедневно. Но они требуют огромного резерва внутренней безопасности, открытости и готовности к приключениям.

Попытки творчества большей частью непредсказуемы. Зачастую они производят впечатление неоднозначных, двойственных, «либо пан, либо пропал», ведущихся методом проб и ошибок. И пока люди не усвоят высокую степень терпимости к противоречиям и не станут черпать уверенность в верности принципам и высшим ценностям, они будут чувствовать себя не в своей тарелке в любом творческом предприятии. Их потребность в порядке, стабильности, отлаженности жизненных структур, уверенности и предсказуемости очень велика.

СИНЕРГИЯ В АУДИТОРИИ

Как преподаватель, я пришел к выводу, что многие по-настоящему великие уроки балансируют на грани хаоса. Синергия выявляет, насколько преподаватели и студенты открыты принципу «целое больше суммы частей».

Случается, ни преподаватель, ни студенты не знают, что произойдет. Вначале аудитория представляет собой всего лишь благоприятную среду, побуждающую людей раскрыть сердца знаниям, слушать и впитывать идеи друг друга. Потом начинается мозговой штурм, где строгий анализ уступает место вдохновению, полету фантазии и соединению интеллектуальных усилий. Вся аудитория охвачена единым порывом, одной общей идеей; мысль движется в трудно уловимом направлении - но присутствующие воспринимают ее как нечто осязаемое.

Принцип синергии заключается в том, что вся группа в едином порыве как бы соглашается отбросить старые сценарии и совместными усилиями создать новый.

* * *

Мне не забыть одну группу, которой я преподавал философию и стилистику. С начала семестра прошло три недели - и вдруг, в разгар занятия, один студент начал рассказывать о каких-то своих сильных впечатлениях; в его рассказе глубокие философские выводы имели яркую эмоциональную окраску. Все слушали, затаив дыхание.

Эта благоговейная тишина стала благодатной почвой для творческого озарения и синергетического взлета. Других тоже прорвало; они делились своими наблюдениями, открытиями и сомнениями. Атмосфера доверия и безопасности заставила все сердца раскрыться. Вместо того, чтобы воспользоваться домашними заготовками, они подпитывали и вдохновляли друг друга идеями - и начал рождаться новый сценарий.

У меня тоже захватило дух от этого чуда творчества. Я почти зримо увидел, как растворяется привычная схема занятий и возникают совершенно новые формы и возможности. То был не просто полет фантазии, а момент духовной зрелости, чего-то неуловимого - и почти материального.

Мы отложили в сторону учебники, конспекты и планы занятий и сформулировали новые цели, наметили новые планы и задания. Возбуждение было так велико, что и следующие три недели нас не покидало чувство общности и воодушевления.

Мы решили сообща написать книгу, в которой собирались изложить наше понимание предмета - принципы руководства. Изменились не только задания и

планы, но и структура группы. Люди работали упорнее, чем когда бы то ни было, руководствуясь новыми, более высокими мотивами.

Этот эпизод породил такой накал чувств, такой сплав мыслей, такую синергетическую культуру, что она не кончилась с окончанием семинара. Годами студенты той группы регулярно устраивали встречи. Даже сейчас, по прошествии многих лет, встречаясь, мы без конца вспоминаем, что тогда случилось и почему.

Для меня интересно вот что: как же мало времени понадобилось, чтобы произошло это чудо полного доверия и единства! Вероятно, так случилось потому, что люди созрели. Это был последний семестр последнего курса, и, я думаю, студенты подсознательно нуждались в чем-то большем, нежели обычные занятия. Они ощутили голод по чему-то новому, волнующему - им захотелось творить. Это была их «созревшая идея», момент истины.

Кроме того, мне удалось найти правильную форму занятий. Я чувствовал: ПЕРЕЖИТЬ единение - совсем не то, что говорить о нем; ТВОРИТЬ - гораздо важнее, чем заучивать готовое.

* * *

И я, подобно многим, переживал моменты полной синергии - балансирования на грани хаоса, за которым следовали провалы. Как ни печально, люди, сжигавшие себя в огне таких экспериментов, подчас выкарабкивались из-под груды пепла с навечно запечатлевшимся в мозгу воспоминанием о неудаче. Они решали никогда больше не рисковать, наглухо закрывали сердца.

Это все равно что администратор, исходя из злоупотреблений отдельных работников, вводит драконовские правила для всех. Или партнеры по бизнесу, вообразив наихудший вариант развития событий, составляют текст договора, начисто исключаящий дух творчества, вдохновенного предпринимательства и сплоченности.

На основании собственного опыта работы с людьми могу сказать, что решающие открытия всегда совершались в атмосфере единства. В начале работы требовались большое мужество и высочайшее достоинство, чтобы высказать нелюбимую истину о человеке или коллективе (в том числе о семье) - истину, которая давно просилась наружу, но у людей не доставало решимости и любви. Тогда другие достигали высокой степени откровенности - и начинался разговор начистоту, в ходе которого обнажались корни проблемы и находились такие варианты решения, которые раньше никому не приходили в голову.

Карл Роджерс писал: «Самое личное - оно же и самое общее». Чем вы правдивее и откровеннее - особенно в обращении к своему опыту и выражении сомнений, - тем больше люди склонны открываться перед вами, потому что их чувство безопасности крепнет. Возникает творческое сопереживание; рождается

новое знание, над всеми витают вдохновение и авантюрный дух. И все - процесс общения уже не остановить! Вы понимаете друг друга с полуслова, иногда по каким-то невразумительным отрывкам. Возникает новая действительность - открытий, перспектив, возможностей выбора. Вы делитесь ими и тут же всесторонне обсуждаете. Порой эти варианты так и остаются нереализованными, но все вместе взятое в конце концов приводит к самому нужному, самому мудрому и реалистичному решению.

ЕДИНЕНИЕ В БИЗНЕСЕ

Я с особенным удовольствием вспоминаю один, исполненный высокого смысла эпизод, который произошел, когда мои коллеги и я занимались составлением коллективной программы. Мы забрались высоко в горы и там, в окружении фантастических красот природы начали составлять черновой вариант, который, тем не менее, многим из нас казался вполне приемлемым.

Шел здоровый, уважительный и не сулящий особых неожиданностей обмен мнениями. Но когда мы подошли к обсуждению различных вариантов, люди стали раскрываться - начали думать вслух. Первоначальный четкий план уступил место свободному обмену идеями. Все внимательно слушали друг друга; царил дух сопереживания и бесстрашия. Мы перешли от вежливого понимания к истинно творческому общению.

Это почувствовали все и увлеклись. В атмосфере зрелого вдохновения мы вернулись к первоначальной задаче облечь коллективное видение в слова, которые имели бы конкретное и в то же время верное значение для всех участников.

И вот какая получилась формулировка:

«Смысл нашей деятельности в том, чтобы помочь отдельным личностям и коллективам значительно повысить продуктивность и достичь достойных целей - благодаря взаимопониманию и творческому, принципиальному руководству».

Синергетический процесс, который привел к созданию коллективной программы, навсегда запечатлелся в сердце каждого из нас, и это сослужило нам добрую службу, ясно показав, чего мы добиваемся и от чего отказываемся.

Другой пример коллективного озарения имел место, когда меня пригласили - в качестве генератора идей и зачинателя дискуссии - на традиционный, открывающий год, съезд работников крупной страховой компании.

За несколько месяцев до этого я встречался с оргкомитетом съезда, который должен был продлиться два дня и в работе которого должны были принять участие все высшие руководители. Мне сказали, что традиционная повестка съезда включает в себя четыре-пять важнейших пунктов, по которым планировались диспуты, и нескольких интервью; руководители должны были представить альтернативные проекты работы на год. Прошлые мероприятия такого рода свелись к формальному обмену мнениями, иногда переходившему в стычки в духе Выигрыш/Проигрыш, то есть носили предсказуемый, нетворческий характер и нагоняли скуку.

Беседуя с членами оргкомитета о значении синергии, я заметил, что до них стал постепенно доходить ее колоссальный потенциал. Хотя и с большой осторожностью, но в конце концов они согласились изменить привычный порядок и обратились к некоторым работникам руководящего звена с просьбой подготовить анонимные тезисы по каждой из приоритетных проблем, а затем предложили всем руководителям заранее ознакомиться с ними, чтобы понять различные точки зрения. На съезд они должны были приехать готовыми больше слушать, чем выступать, и

творчески объединять усилия, а не нападать и защищаться.

Первую половину дня мы посвятили ознакомлению с принципами и применению на практике Навыков 4, 5 и 6, а оставшееся время отдали творческому объединению усилий (синергии).

Это привело к высвобождению колоссальной энергии. Скука уступила место воодушевлению. Люди открыли сердца и умы навстречу взаимному влиянию; открытие следовало за открытием, один вариант решения сменял другой. К концу съезда родилось и окрепло совершенно новое понимание главной проблемы. Анонимные предложения оказались устаревшими. Участники съезда признали существенные различия во взглядах и переступили через эти различия, положив начало формированию нового коллективного видения.

* * *

Однажды ощутив себя частью единого целого, люди уже никогда не станут такими, как прежде. Они не упустят возможности повторить это прекрасное переживание.

Часто предпринимаются попытки воссоздать тот или иной эпизод, отмеченный высокой степенью единения, но, как правило, это не получается. Тем не менее, вдохновение можно вызвать снова. Восточная мудрость гласит: «Мы стремимся не подражать великим мастерам, а найти то, что они искали». То есть, не следует воспроизводить ситуации, в которых родилось подлинное единство, а нужно создавать новые - ради других, иногда более высоких целей.

ЕДИНЕНИЕ И ОБЩЕНИЕ

Единение вдохновляет. Творчество вдохновляет. Открытость сердец и честный обмен мнениями приводят к таким достижениям, что стоит пойти на риск - а он существует.

* * *

После второй мировой войны правительство Соединенных Штатов поручило Дэвиду Лилиенталю возглавить новую Комиссию по атомной энергии. Лилиенталь сформировал группу ученых - высших авторитетов в своей области - и, как оказалось, ярых приверженцев своих собственных идей.

Этот пестрый коллектив ярких индивидуальностей получил напряженный план и горел желанием скорее приступить к его выполнению. К тому же их торопила пресса.

Но Лилиенталь потратил несколько недель на открытие крупного счета в Банке Эмоций. Он дал людям спокойно познакомиться друг с другом, узнать интересы, упования, цели и тревоги коллег, их прошлые достижения и взгляды. Создал условия для максимального сплочения ученых - а его беспрестанно критиковали за то, что он тянет время, и даже упрекали в неспособности справиться с заданием.

Результат был таков. Лилиенталю удалось создать сплоченный коллектив, где люди были предельно восприимчивы к мнениям и влиянию со стороны коллег и проникнуты духом творчества. Взаимное уважение было так высоко, что в случае возникновения разногласий вместо споров и обид начинались искренние попытки понять друг друга. Суть их отношений можно выразить такой фразой: «Если человек с таким интеллектом и преданностью делу со мной не согласен, значит, я чего-то не понимаю и должен приложить усилия, чтобы понять. Найти новый ракурс, посмотреть на проблему под другим углом». Обиды и претензии исключались. Возникла необычайно высокая культура сотрудничества.

Самый низкий уровень коммуникации, возникающий в ситуациях низкого доверия, характеризуется оборонительными тенденциями, уходом в свою раковину, выпусканьем колючек, а также сухим, официальным языком, лишенным всякой эмоционально-оценочной окраски - на случай, если дела пойдут плохо. Такое общение характеризуется установками на В/П и П/В. Обе абсолютно неэффективны и ведут к дальнейшему росту напряженности. Баланс П/ИП отсутствует.

Средний уровень - дипломатическое общение, удел зрелых людей. Они уважают друг друга, а еще больше стремятся избегать безобразных сцен, поэтому ведут себя с отменной вежливостью, но без подлинного сопереживания. Они способны понять друг друга умом, но не особенно вникают в жизненную

философию друг друга.

Дипломатическое общение дает неплохие результаты в независимых и даже взаимозависимых ситуациях, но подлинным творчеством тут и не пахнет. Во взаимозависимых ситуациях в ход обычно идут компромиссы. Компромисс - это когда $1 + 1 = 1,5$. Оба и дают, и берут. В отношениях не чувствуется напряженности, агрессивности, постоянного ожидания подвоха, равно как и намерения манипулировать. Но люди не сплочены и не способны к совместному творчеству. Это - низшая форма В/В.

Синергия же (подлинное единение) означает, что один плюс один равняется восьми, шестнадцати или даже тысяче шестистам. В атмосфере высокого доверия рождаются исключительно эффективные решения. Люди наслаждаются самим процессом творчества. Даже если это длится недолго, баланс П/ИП - налицо.

Бывают обстоятельства, в которых подлинное единство недостижимо, а «Отмена сделки» - нереальна. Но даже в этом случае искренние попытки приведут к компромиссу более высокого качества.

ПОИСК ТРЕТЬЕГО РЕШЕНИЯ

Чтобы получить более четкое представление о том, как уровень общения влияет на взаимозависимую эффективность, представим себе следующий сценарий.

Время отпусков. Муж предлагает всей семьей отправиться на природу - пожить на берегу озера, порыбачить. Для него это важно, он целый год к этому готовился, заранее зарезервировал домик и договорился о прокате лодки. Сыновья также сгорают от нетерпения.

Зато жена собирается навестить свою, страдающую разными недомоганиями мать, живущую в двухстах пятидесяти милях от их дома. У дочери нет возможности видаться чаще; она также придает этому большое значение.

Такое расхождение способно привести к крупному скандалу.

- Мы же договорились! Мальчики ждут не дождутся. Нужно ехать на озеро, настаивает муж.

- Неизвестно, сколько мама протянет, парирует жена. Мне необходимо с ней увидеться. Это - единственная возможность.

- Мы целый год ждали этой недели, когда у всех совпали каникулы. Представляешь, какая тоска для мальчиков - просидеть на привязи возле бабушкиного дома? От них житья не будет! И потом, там же твоя сестра - живет всего в миле от матери.

- Это и моя мать! Я хочу побыть с ней.

- Ты можешь каждый вечер ей звонить. И не забудь - мы собирались к ней на Рождество.

- Это через пять месяцев. Откуда мы знаем, может, она и не дотянет. Я ей нужна. Она по мне соскучилась.

- О ней есть кому позаботиться. Нам ты тоже нужна.

- Моя мать важнее рыбалки!

- Муж и дети для тебя должны быть важнее матери!

И так далее. В конце концов они могут достичь компромисса. Муж и дети едут на озеро, а жена - к матери. И оба чувствуют себя несчастными и виноватыми. Это отравляет сыновьям радость каникул.

Второй вариант: муж уступает, но крайне неохотно. И потом - вольно или невольно - всем своим видом показывает: ну вот, все несчастны, я так и предсказывал.

Или жена уступает мужу - но стоит случиться малейшему осложнению в состоянии здоровья матери или, не дай Бог, смерти, муж ни за что себе этого не простит, так же, как и жена.

Какой бы компромиссный вариант они ни выбрали, им суждено потом всю жизнь вспоминать этот эпизод как яркий пример бесчувственности, небрежного отношения и неудачного выбора. Возможно, это даже расколется семью. Сколько прекрасных браков по любви рухнуло под тяжестью подобных инцидентов!

Муж и жена по-разному смотрят на вещи. И эти различия разводят их в разные стороны, воздвигают между ними барьеры. Или поднимают на более высокий уровень общения. Если они развили навыки эффективной взаимозависимости, они подойдут к решению проблемы с другой точки зрения.

При крупном счете в Банке Эмоций муж и жена достаточно откровенны и доверяют друг другу. Развив у себя установку на Выигрыш/Выигрыш, они верят в существование Третьего Решения, которое явилось бы приемлемым для обоих и было бы удачнее всех тех, которые они выдвигали вначале. Благодаря умению слушать-сопереживать и стремлению «сначала понять», они хорошо представляют жизненно важные ценности и интересы друг друга.

Сочетание всех этих элементов: солидного счета в Банке Эмоций, установки на Выигрыш/Выигрыш, стремления «сначала понять» - создает идеальные условия для достижения единства.

В буддизме это называется «средним путем». «Средний» в данном случае не означает компромисс: это нечто более высокое - как вершина треугольника.

В поисках «среднего», или Третьего, решения муж и жена исходят из понимания того, что их любовь, их добрые отношения - самостоятельная часть целого.

Муж искренне, глубоко сочувствует желанию жены побыть с ее матерью. Он понимает, что ей хочется хоть ненадолго разгрузить сестру, несущую на себе основную тяжесть заботы о матери. Действительно, никто не знает, сколько она еще пробудет с ними; и, конечно, это важнее рыбалки.

А жена так же глубоко и искренне понимает желание мужа побыть всей семьей вместе: это так важно для воспитания сыновей! Она знает, как много вложено в подготовку к совместному отдыху; яркие, живые воспоминания будут еще долго согревать их после каникул.

Они выкладывают карты на стол - обсуждают все «за» и «против». Теперь уже они - по одну сторону баррикад, вместе сражаются против проблемы.

- Может, ты съездишь к матери немного позднее, в этом же месяце?предлагает муж.А я возьму на себя домашние обязанности. Я же знаю, как это для тебя важно.

- А что, если разбить лагерь и порыбачить где-нибудь неподалеку от твоей матери?продолжает он.Конечно, местность там похуже, но мы все-таки пожили бы на свежем воздухе и детям не нужно от скуки лезть на стенку. Возможно, нам удалось бы устроить что-нибудь вместе с твоими кузенами, тетями, дядями и другими родственниками.

Они объединили усилия. И обсуждают проблему до тех пор, пока не придут к взаимоприемлемому решению, которое будет лучше любого из ранее

предлагавшихся вариантов. Это уже не компромисс, а объединенное решение, обеспечивающее баланс П/ИП.

Вместо транзакционной «сделки», формального и чреватого новыми сложностями соглашения, они одолели трансформацию - коренное преобразование. Оба довольны. Их отношения упрочились.

ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ СИНЕРГИЯ

Поиск Третьего Решения - серьезная ломка стереотипа, отказ от парадигмы противопоставления по принципу «или - или». Зато какие результаты!

Сколько отрицательной энергии обычно расходуется, когда люди пытаются решить проблемы во взаимозависимой действительности? Сколько времени тратится на жалобы по поводу недостатков других людей, интриги, соперничество, межличностные конфликты, обеспечение тыла, скрытое манипулирование, догадки задним числом? Это все равно что ехать в автомобиле, держа одну ногу на педали газа, а другую - на тормозе.

Вместо того, чтобы снять ногу с тормоза, большинство предпочитает сильнее жать на газ: увеличивают нажим, пускают в ход красноречие, ищут логические доводы, чтобы укрепить свои позиции.

Проблема состоит в том, что высоко ЗАВИСИМЫЕ люди пытаются преуспеть во ВЗАИМОЗАВИСИМОМ мире. Иногда они черпают силу в служебном положении и проводят политику Выигрыш/Проигрыш, либо стремятся к популярности и допускают Проигрыш/Выигрыш. Даже утверждая на словах принцип Выигрыш/Выигрыш, они никогда толком не слушают, а стремятся манипулировать. В такой обстановке о подлинном единении говорить не приходится.

Люди, не чувствующие себя в безопасности, мечтают о том, чтобы весь мир разделял их точку зрения. Они испытывают потребность стричь людей под одну гребенку, подгонять под свое видение. Им невдомек, что сила отношений - в различиях. Если люди похожи как две капли воды это еще не значит, что они - одно целое. Единообразие - не единство. Единение - или то, что называют «одним целым», - это взаимодополняемость, а не одинаковость. Одинаковость не стимулирует творчество, а рождает... скуку. Смысл синергии - объединение разных.

Я убедился, что ключ к межличностному единению - во внутренней гармонии; мы говорили об этом, рассматривая Навыки 1, 2 и 3, обеспечивающие чувство внутренней безопасности, достаточное для того, чтобы рискнуть и попробовать открыть сердце. Усваивая эти навыки, мы развиваем менталитет изобилия, необходимый для осуществления принципа Выигрыш/Выигрыш, и открытость Навыка 5.

Одно из практических преимуществ ориентации на принципы - то, что она помогает нам стать единым целым. Люди с логическим мышлением (те, у кого доминирует левое полушарие) убеждаются, как ущербен, как недостаточен этот способ для решения проблем, требующих творческого подхода. Они начинают создавать новый сценарий в области правого полушария, которое до сих пор пребывало в спячке; мускулы одрябли или атрофировались.

Если человек способен пользоваться как интуитивно-творческим, образным правым полушарием головного мозга, так и аналитическим, логически-вербальным

левым, можно сказать, что у него работает весь мозг. Другими словами, имеет место психологическое единение - в собственной голове. В этом случае мозг гораздо лучше приспособлен к познанию действительности, потому что и в самой жизни присутствует единство логического и эмоционального начал.

* * *

Однажды я читал лекцию на тему «Управляй слева, руководи справа» для сотрудников одной компании в Орландо, штат Флорида. Во время перерыва ко мне подошел их президент.

- Стивен, все это очень интересно. Но, откровенно говоря, меня сейчас больше волнует мой брак, чем интересы компании. Мы с женой разучились разговаривать. Не могли бы вы пообедать с нами и попробовать понять, в чем дело?

- Давайте.

Усевшись за стол, мы обменялись дежурными любезностями. Потом президент компании обратился к жене:

- Ну вот, дорогая, я пригласил Стивена пообедать с нами и посмотреть, нельзя ли помочь нам наладить общение. Я знаю, ты считаешь меня недостаточно чутким и внимательным. Нельзя ли объяснить поконкретнее - что, по-твоему, я должен сделать? Его доминирующее левое полушарие требовало фактов, цифр, подробностей, изолированных частей.

- Я уже говорила: ничего конкретного. Просто у меня такое ощущение, будто нам не хватает чего-то важного. Ее доминирующее правое полушарие имело дело с интуицией, смутно ощущаемой подоплекой, связями между частями.

- Что значит «не хватает чего-то важного»? Чего?

- Это всего лишь ощущение. Ее правое полушарие оперировало образами, интуитивными догадками. Просто я не чувствую, что наш брак для тебя так важен, как ты говоришь.

- Что нужно сделать, чтобы он стал важным? Назови хоть что-то конкретное!

- Словами этого не выразишь.

Он закатил глаза и посмотрел на меня, словно говоря: «Стивен, неужели и вы у себя дома вынуждены терпеть подобную бессмыслицу?» - Это просто ощущение, повторила его жена. Стойкое ощущение.

- Милая, ответил муж, это твоя проблема. И твоей матери. В сущности, этим страдают все мои знакомые женщины.

И он учинил ей допрос с пристрастием:

- Тебе нравится твой дом?

- Не в том дело, возразила жена.

- Я понимаю, ответил муж, всем своим видом демонстрируя решимость терпеть, сколько получится. Но раз ты не хочешь сказать, в чем дело, мне только и остается, что действовать методом исключения. Тебе нравится твой дом?

- Наверное.

- Милая, Стивен зашел всего на несколько минут, чтобы нам помочь. Давай придерживаться кратких ответов - «да» или «нет». Так тебе нравится твой дом?

- Да.

- Отлично, с этим все ясно. У тебя есть все, что нужно?

- Да.

- Прекрасно. Ты можешь заниматься всем, чем пожелаешь?

Так продолжалось еще некоторое время. Никакой пользы от моего присутствия не ощущалось. Поэтому я перебил их:

- У вас всегда так?

- Каждый Божий день, ответил муж.

- Такова история нашего брака, вздохнула жена.

Я посмотрел на обоих, и мне пришло в голову, что передо мной - два человека, у каждого из которых недостает половины мозга.

- У вас есть дети?

- Двое.

- Серьезно? воскликнул я. Как это у вас получилось?

- Что вы имеете в виду?

- В те мгновения вы были едины, ответил я. Один плюс один равняется двум. Но вы сделали так, что один плюс один стало равняться четырем. Вот что такое единство. Целое больше суммы частей. Так как же вы это сделали?

- Сами знаете как, буркнул муж.

- Вы оценили и воспользовались различиями.

ДОРОЖИТЬ РАЗЛИЧИЯМИ

Уважать различия - в интеллектуальной и эмоциональной сфере - самая суть синергии. А для этого необходимо понять: люди видят мир не таким, «каков он на самом деле», а таким, каковы они сами.

Если я убежден, что вижу мир таким, каков он есть, с чего бы мне дорожить различиями? Какое мне вообще дело до кого-то, явно «сбившегося с пути»? Я смотрю незамутненным взглядом и вижу объективно существующую действительность. Все прочие воспринимают детали, я же схватываю картину в целом. Вот почему меня дразнят надзирателем: я возвышаюсь НАД их ограниченностью.

Если это и есть моя позиция, мне никогда не стать по-настоящему взаимозависимой - даже, если на то пошло, независимой личностью. Я опутан цепями собственных предрассудков.

Подлинно эффективный человек обладает достаточными скромностью и уважением к другим, чтобы признать ограниченность своего восприятия и оценить богатейшие возможности, открывающиеся перед ним благодаря доступу к сердцам и умам других людей. Он дорожит различиями, потому что они дают ему дополнительное знание об окружающем мире. Привязанные только к своему жизненному опыту, мы страдаем от недостатка информации.

Логично ли, что двое придерживаются прямо противоположных точек зрения - и в то же время оба правы? Нет, не логично - это ПСИХОЛОГИЧНО. И в высшей степени соответствует действительности. Вы видите «молодую девушку», я - «старуху». Мы оба смотрим на один и тот же рисунок, видим одни и те же черные штрихи и белые пятна, однако интерпретируем их по-разному - как диктует стереотип, наш предыдущий опыт.

И пока мы не признаем различия в восприятии, пока не научимся уважать и не поверим в возможность правоты друг друга, не поймем, что жизнь не всегда дихотомична, то есть устроена по принципу противопоставления («или - или»), что существует Третье Решение, - мы не сумеем подняться над своими предубеждениями.

Я вижу «старуху», но признаю за вами право видеть «молодую девушку». То есть уважаю вас и стремлюсь понять. Столкнувшись с разницей в восприятии, радуюсь: «Замечательно! Вы видите что-то другое? Поделитесь со мной своим видением!» Если двое придерживаются одного и того же мнения, один - лишний. Какой смысл общаться с тем, кто тоже видит «старуху» - и ничего больше? У меня нет ни малейшего желания разговаривать с теми, кто мне поддакивает, - я стремлюсь к общению с вами, потому что вы видите нечто другое. Я уважаю наши различия.

Тем самым я не только увеличиваю свой объем знаний, но и помогаю вам самоутвердиться. Даю вам психологический кислород. Снимаю ногу с тормоза и нейтрализую отрицательную энергию. Расчищаю поле для тесного сотрудничества -

синергии.

Важность именно такого подхода к различиям хорошо проиллюстрирована в часто цитируемой притче выдающегося педагога Р.Г.Ривза «Школа зверей».

Однажды звери решили сделать нечто грандиозное в духе «Нового времени» и открыли школу. В число предметов вошли бег, лазанье по деревьям, плавание и полеты по воздуху. Для простоты все звери занимались по общей программе.

Селезень превосходно - даже лучше преподавателя - плавал и получал отличные отметки за полеты по воздуху, но сильно отставал в беге, поэтому его оставляли после уроков; пришлось бросить плавание. Кончилось тем, что его тонкие, как паутинка, лапки совсем ослабели и он стал весьма посредственно плавать. Но «посредственно» считалось хорошей отметкой, поэтому никто особенно не встревожился, кроме самого Селезня.

Кролик показывал высший класс в беге, но попытка плавать привела к нервному срыву.

Белка замечательно лазала по деревьям, но ужасно рассердилась, когда на уроке летания преподаватель стал заставлять ее взлететь с земли, а не с верхушки дерева. В конце концов она совершенно выдохлась и стала получать плохие оценки за лазанье по деревьям и бег.

Орел был трудным подростком и требовал соответствующего обращения. На уроках лазания он быстрее всех оказывался на вершине дерева, но настаивал на том, чтобы пользоваться своим методом.

В конце учебного года какой-то Угорь, который великолепно плавал, сносно бегал и карабкался и немного летал, стал первым учеником - и именно ему поручили выступить с прощальной речью на выпускном вечере.

Степные собаки, чьих детей не приняли в школу, затеяли тяжбу, обвиняя администрацию в том, что она не включила в программу обучения рытье земли лапами и рычание. Они определили своих детей подмастерьями к Сурку и позднее, объединившись с сурками и сусликами, открыли свою школу.

СИЛОВОЕ ПОЛЕ

Во взаимозависимой ситуации единение оказывается особенно могущественным и эффективным при противостоянии враждебным силам, угрожающим развитию.

Социолог Курт Левин разработал теорию СИЛОВОГО ПОЛЯ, в которой он рассматривает всякий текущий уровень трудового процесса или бытия как балансирование между ДВИЖУЩИМИ и ТОРМОЗЯЩИМИ силами.

Движущие силы обычно несут положительный заряд; они разумны, логичны, осознанны и ведут к достижению материальной выгоды. Напротив, тормозящие силы часто отрицательно заряжены, эмоциональны, алогичны, имеют социально-психологический характер. Оба эти набора сил объективно существуют и должны быть приняты во внимание при любых переменах.

В семье, например, существует определенный КЛИМАТ - уровень положительного или отрицательного взаимодействия; безопасности - или, наоборот, незащищенности, - с которой люди делятся мыслями, чувствами и заботами; уважения или неуважения между членами семьи.

У вас может появиться желание повысить этот уровень, создать более доброжелательный климат абсолютной откровенности и высокого доверия. Для этого есть разумные причины, которые и станут движущими силами.

Но увеличить движущие силы - еще не все. Вашим попыткам будут противостоять тормозящие силы - дух противоречия у детей, их соперничество, разные сценарии семейной жизни у вас и вашей жены, вьевшиеся привычки и устоявшиеся представления. Помехой может стать загруженность на работе и другие «покушения» на ваше время и энергию.

Увеличение движущих сил способно дать результаты - на какое-то время. Но пока действует торможение, прогресс будет даваться с большим трудом. Все равно что сжимать пружину: чем сильнее жмешь, тем труднее ее удерживать. В любой момент можно ожидать, что она с силой разожмется.

Шаг вперед - шаг назад. Сила действия равна силе противодействия. В конце концов вы можете прийти к выводу, что «горбатого могила исправит» и «ничего не поделаешь».

Но если объединиться, можно ввести в бой мотивацию Навыка 4, умения Навыка 5 и технику взаимодействия Навыка 6. Возникнет атмосфера, в которой можно будет спокойно обсудить помехи. Вы как бы размораживаете, отпускаете их - и получаете возможность преобразовать тормозящие силы в движущие. Вы делитесь проблемой с другими людьми, даете им проникнуться вашей заботой, почувствовать ее как свою собственную - и они рвутся вместе с вами искать решение.

В результате встают новые, общие задачи; ситуация ставится с головы на ноги, нормализуется до такой степени, какой никто и не ожидал. Воодушевление творит

новую культуру отношений. Всеми владеет чувство общности и доброты, люди восприимчивы к свежим идеям, ищут и находят новые творческие подходы и возможности.

Мне не раз доводилось сталкиваться по работе с людьми, находившимися в состоянии вражды. Для защиты своих прав они нанимали адвокатов; но что бы они ни делали, это лишь обостряло противоречия, потому что разногласия между очень близкими людьми не могут быть устранены официальными лицами, в судебном порядке. Но уровень доверия был так низок, что обе стороны считали: у них нет иного выхода, как только вытащить свое грязное белье на всеобщее обозрение.

Я задавал каждому из них вопрос:

- Вы заинтересованы в таком решении проблемы, которое устроило бы вас обоих?

Ответ был, как правило, утвердительным, однако люди не верили, что это возможно.

- Если я добьюсь согласия противной стороны, предпримете ли вы встречные шаги с целью договориться по-хорошему?

Снова - «да».

Результаты превосходили самые смелые фантазии. Проблемы, на протяжении многих месяцев отравлявшие людям жизнь, решались за несколько часов или, в крайнем случае, дней - и не в судебном порядке. Секрет успеха - в единстве. Вместе люди творили чудеса. И отношения, на восстановление которых никто уже не надеялся, не просто возобновлялись, но приобретали новое, лучшее качество.

* * *

Один слушатель рассказал мне об изготовителе, на которого его постоянный заказчик подал в суд за низкое качество продукции. Обе стороны были уверены в своей правоте и считали друг друга не заслуживающими доверия.

Но стоило им воспользоваться Навыком 5, как выяснились две вещи. Во-первых, изначальные проблемы с общением привели к недостаточному пониманию и взаимным обвинениям. А во-вторых, оба были исполнены добрых намерений и страшно тяготились судебным процессом, но не видели другого выхода.

Когда воцарился дух Навыков 4, 5 и 6, проблема была в кратчайший срок решена. Отношения возобновились и приобрели новое качество.

* * *

В другой раз рано утром мне позвонил один землеустроитель - он отчаянно нуждался в помощи. Из-за разногласий относительно сроков внесения процентов банк собирался заморозить кредит, и он подал на банк в суд, чтобы этого избежать. Ему было необходимо дополнительное финансирование, чтобы закончить работы, продать участки и расплатиться с банком, а банк отказывался его финансировать до начала поступления процентов. Это была проблемы «курицы и яйца» в сфере капитала.

Тем временем проект начал трещать по всем швам. Участки стали зарастать сорняками и превращаться в пустыри; владельцы выходили из себя при виде того, как обесценивается их собственность. Городу это также было невыгодно: проект рекультивации не укладывался в сроки и становился бельмом на глазу. Судебные издержки уже обошли обеим сторонам в десятки тысяч долларов, а слушание дела должно было состояться только через несколько месяцев. Отчаявшийся землеустроитель, хотя и не веря в успех, согласился применить на практике Навыки 4, 5 и 6. Он встретился с враждебно настроенными представителями банка.

Встреча началась в восемь утра в конференц-зале банка. Напряженность и взаимное недоверие ощущались почти физически. Адвокат банка посоветовал своим клиентам ничего не говорить, а только слушать: боялся, как бы они не скомпрометировали себя до суда неосторожными выпадами.

Первые полтора часа я излагал суть Навыков 4, 5 и 6. На большой классной доске я перечислил основные интересы банка, как мы их понимали. Банкиры хранили молчание, но чем настойчивее мы доводили до их сведения наши намерения в духе Выигрыш/Выигрыш, чем упорнее стремились понять их позицию, тем сильнее становилось их желание высказаться.

Стремление понять изменило всю атмосферу встречи. Люди прониклись пониманием момента и загорелись желанием решить проблему мирным путем. Несмотря на протесты со стороны адвоката, руководители банка зашли столь далеко, что уже не стеснялись выкладывать свои личные интересы. «Как только мы выйдем отсюда, президент первым делом спросит: 'Нам вернули наши деньги?' Что мы ему скажем?

В одиннадцать они все еще настаивали, но атмосфера понимания лишила их официоза и агрессивности. Они созрели для того, чтобы выслушать проблемы землеустроителя, которые мы также зафиксировали столбиком на другой стороне доски. Это привело к еще большему взаимопониманию и коллективному осознанию вреда, нанесенного интересам дела былым непониманием и завышенными ожиданиями; если бы переговоры с самого начала велись в духе В/В, это избавило бы всех от большинства неприятностей.

Разделенное чувство обострившейся хронической болезни и одновременно - начала выздоровления - помогало поддерживать разговор. К полудню, когда совещание должно было закончиться, все уже стояли на объединительных, творческих позициях и стремились к продолжению дискуссии.

Первое предложение землеустроителя было воспринято скорее как

демонстрация доброй воли и проявление установки на В/В. Его поддержали, развили, и уже без четверти час был готов совместный проект, который директора банка и землеустроитель собирались представить Ассоциации домовладельцев и городским властям. Несмотря на все трудности, официальная тяжба была предотвращена; дальнейшие переговоры привели к успешному решению.

* * *

Я не хочу сказать, что вообще никогда не следует обращаться в суд. В некоторых ситуациях просто нельзя поступить иначе. Но суд для меня - последняя, а не первая инстанция. Если к этой крайней мере прибегают на ранней стадии разногласий - например, «для профилактики», - страх и официальщина никак не способствуют сплочению.

В ПРИРОДЕ ВСЕ ВЗАИМОСВЯЗАНО

Обычно для обозначения синергии - взаимосвязи явлений в природе - пользуются словом «экология». При тесном взаимодействии людей творческая энергия многократно возрастает - точно так же, как всемогущество «семи навыков» обусловлено не только их собственными достоинствами, но и взаимодействием.

Отношения между частями - самостоятельная сила, позволяющая создать в семье или коллективе культуру объединения. Чем выше степень заинтересованности и участия сторон в процессе анализа и решения проблем, тем больше творческая энергия и самоотдача. В этом, по моему убеждению, кроется главное преимущество японского подхода к бизнесу, коренным образом изменившего экономическую ситуацию и приведшего к перераспределению мировых рынков сбыта.

Единение - абсолютно беспримесный принцип. Он венчает и сводит воедино все ранее рассмотренные навыки, обеспечивая эффективность во взаимозависимой действительности - командную работу, строительство сплоченного, живущего общими интересами коллектива, дух совместного творчества.

Пусть вы не в силах контролировать парадигмы других людей, главные объединяющие факторы находятся внутри вашего Круга Влияния.

Прежде всего - это внутренняя синергия. Вы дорожите обеими сторонами своей натуры - аналитической и синтетической. Уважаете различия между ними и используете эти различия для повышения творческой активности.

Вы можете сохранять внутреннее единство даже в крайне сложной обстановке. Совсем не обязательно переносить на себя все неприятности и обиды. Попробуйте не дать отрицательной энергии разгуляться, ищите в людях хорошее, пользуйтесь этим хорошим для уточнения своей точки зрения и расширения перспективы.

Проявляйте мужество - оставайтесь открытым, честно выражайте свои мысли и чувства, делитесь опытом - это поощрит людей к ответной откровенности.

Уважайте различия. Если кто-либо с вами не согласен, скажите: «Прекрасно! Мы по-разному смотрим на вещи». Вы не обязаны соглашаться с противоположной точкой зрения - достаточно признать за ней право на существование. Стремитесь понять.

Если вы видите только два варианта решения - ваш и «неправильный», - объединитесь с «противником» в поисках Третьего Решения. Если в основе вашей жизненной философии лежит установка на Выигрыш/Выигрыш и вы искренне стремитесь к взаимопониманию, вы обязательно найдете решение, которое устроит вас обоих.

УПРАЖНЕНИЯ

1. Вспомните кого-нибудь, кто чуть ли не на все жизненные явления смотрит не так, как вы. Подумайте, как бы сделать ваши различия отправной точкой для достижения Третьего Решения.

2. Составьте список раздражающих вас людей. Нет ли возможности привести ваши взгляды к общему знаменателю и достичь взаимодополняющего единения? Возможно, для этого только и понадобится, что большая, нежели раньше, уверенность в себе и умение дорожить различиями.

3. Вообразите ситуацию, в которой вы острее, чем в какой-либо другой, будете нуждаться в слаженной работе. При каких условиях вы могли бы достичь единства? Что вы лично можете предпринять для создания этих условий?

4. Когда у вас в следующий раз возникнут разногласия или даже конфликт с другим человеком, попытайтесь понять жизненно важные интересы, лежащие в основе его позиции. Проявите максимально творческий и доброжелательный подход к этим интересам.

ЧАСТЬ IV. ОБНОВЛЕНИЕ. ПРИНЦИПЫ СБАЛАНСИРОВАННОГО САМООБНОВЛЕНИЯ

«Иногда при мысли о грандиозных последствиях ничтожных вещей... мне поневоле приходит в голову, что ничтожных вещей не существует в природе». Брюс Бартон

Представьте себе, что вы гуляете по лесу и видите человека, который ожесточенно пилит дерево.

- Что вы делаете?

- А вы сами не видите? Пилю дерево.

- У вас изнуренный вид. Давно работаете?

- Больше пяти часов - и буквально валюсь с ног. Та еще работенка!

- Почему бы вам не устроить пятиминутный перерыв, чтобы заточить пилу?
Уверен - дела пойдут гораздо быстрее.

- Некогда мне точить пилу! парирует он. Я пилю дерево!

* * *

Навык 7 требует выделять время для заточки пилы. Он замыкает в кольцо все остальные навыки, потому что только благодаря ему их применение становится возможным.

ЧЕТЫРЕ ИЗМЕРЕНИЯ ОБНОВЛЕНИЯ

Навык 7 - это ваша личная способность к производству, или Источник Продукта (ИП). Он позволяет сохранять и поддерживать в хорошем состоянии ваше главное достояние - вас самих. Он обновляет четыре измерения вашей личности: физическое, духовное, интеллектуальное и социально-эмоциональное.

1. ФИЗИЧЕСКОЕ. Физкультура. Питание. Борьба со стрессами.

2. СОЦИАЛЬНО-ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ. Долг. Сопереживание. Единство. Внутренняя безопасность.

3. ДУХОВНОЕ. Определение высших ценностей и приверженность им. Учеба и медитация.

4. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ. Чтение. Визуализация. Планирование. Письмо.

Хотя разные мыслители пользуются разными терминами, все философские теории в явной или завуалированной форме имеют дело с этими четырьмя измерениями. Философ Герб Шепперд выделяет следующие четыре ценности здоровой, гармоничной жизни: ПЕРСПЕКТИВА (духовное измерение), НЕЗАВИСИМОСТЬ (интеллектуальное), ВЗАИМОСВЯЗЬ (социальное) и ТОНУС (физическое). Джордж Шихан, гуру, упоминает о четырех ролях: ХОРОШЕЕ ЖИВОТНОЕ (физическое измерение), ХОРОШИЙ МАСТЕР (интеллектуальное), ХОРОШИЙ ТОВАРИЩ (социальное) и СВЯТОЙ (духовное). Любая убедительная теория мотивации и организации труда учитывает эти четыре измерения, или мотивации: ЭКОНОМИКА (физическое измерение), ЗАБОТА О РАБОТНИКАХ (социальное), РАЗВИТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА (интеллектуальное) и СМЫСЛ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (духовное).

Принцип «заточите пилу» требует от нас учитывать все четыре измерения, четыре мотивации нашей деятельности. А для этого нужно быть проактивными. «Заточка пилы» относится к деятельности Квadrанта 2, на ней-то и следует заострить внимание. Квadrант 1, в силу своей срочности, и без того постоянно давит на нас и вызывает к безотлагательным действиям. Нужно истово, не прекращая усилий, мудро и сбалансированно трудиться над развитием и совершенствованием личной способности к производству до тех пор, пока она не станет второй натурой - полезной привычкой. А поскольку она находится в нашем Круге Влияния, никто не сделает этого за нас - только мы сами.

Это - самое выгодное, доступное людям, помещение капитала: инвестиции в самих себя. Главный инструмент, при помощи которого мы справляемся с трудностями жизни. Поэтому, чтобы добиться жизненного успеха, мы должны признать важность самообновления и регулярно отводить время на «заточку пилы» во всех четырех измерениях.

ФИЗИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Необходимо проявлять постоянную заботу о своем теле: правильно питаться, достаточно отдыхать, вовремя снимать напряжение, регулярно заниматься физкультурой.

Физкультура - та самая высокоэффективная деятельность Квadrанта 2, которую мы вечно откладываем на потом, потому что она не является срочной. В результате мы рано или поздно оказываемся в Квadrанте 1, вынужденные лечиться и сражаться с кризисами, наступившими в результате халатного отношения к своему здоровью.

Большинство ссылается на нехватку времени. Здесь все поставлено с ног на голову. Да у нас нет времени НЕ ДЕЛАТЬ этого! Речь идет о каких-то трех-шести часах в неделю - или о минимуме в тридцать минут в день, и то не каждый. Не такой уж устрашающе большой объем времени, если учесть огромную пользу для остальных 162-165 часов в неделю.

И ведь не нужно какого-то особого инвентаря. Хотите посещать гимнастический зал, или поехать на курорт, или наслаждаться дорогостоящими видами спорта, такими как теннис или ракетбол - ради Бога. Однако, если говорить о «заточке пилы», имеется в виду совсем другое.

Правильно составленная программа физических упражнений может быть выполнена у себя дома. Она должна развивать ВЫНОСЛИВОСТЬ, ГИБКОСТЬ И СИЛУ.

Цель упражнений на ВЫНОСЛИВОСТЬ (обычно это элементы аэробики) - поддержка сердечно-сосудистой деятельности - способности сердца осуществлять кровоснабжение всех органов.

Сердце - мышца, но на нее нельзя воздействовать непосредственно, а только через группы других мышц, особенно ножных. Вот почему быстрая ходьба, бег, катание на велосипеде, плавание, лыжный спорт и бег трусцой приносят большую пользу.

Считается, что вы в норме, если можете достичь частоты ударов сердца как минимум до ста ударов в минуту и в течение получаса удерживать ее на этом уровне.

В идеале следует стремиться к повышению пульса по меньшей мере на шестьдесят процентов вашей максимальной нормы. Этот максимум обычно рассчитывается по формуле: $220 - \text{ваш возраст}$. То есть, если вам сорок лет, нужно стремиться к повышению пульса на $(220 - 40) \times 60\% = 108$ ударов в минуту. Для спортсменов это повышение должно достигать от семидесяти двух до восьмидесяти семи процентов личного максимума.

ГИБКОСТЬ достигается через упражнения на растяжение связок. Многие специалисты рекомендуют перед началом упражнений разогреть, а по окончании - охладить. Разогрев обеспечивает расслабление и согревание мышц, их подготовку

к более активным упражнениям. А охлаждение способствует растворению молочной кислоты, чтобы не ныли мышцы.

Для увеличения СИЛЫ используются такие упражнения, как толчки, подтягивания, сесть-встать, подъем тяжестей. Ваша потребность в том или ином объеме силы зависит от обстоятельств. Если вы занимаетесь физическим трудом или спортом, рост силы поможет улучшить показатели, а если сидячей работой и ваш жизненный успех не требует большой физической силы, будет достаточно легкой гимнастики с элементами аэробики и потягивания.

* * *

Однажды я был в гимнастическом зале вместе с одним приятелем, доктором философии. В то время его интересовали вопросы физиологии и в частности - как стать сильнее. Он попросил меня побыть рядом, пока он несколько раз возьмет вес на тренажере, а потом придержать штангу. «Только по моему сигналу!» строго добавил мой приятель.

Я стоял и смотрел, как он тренируется, готовый в любой момент принять от него штангу, которая так и ходила вверх-вниз, вверх-вниз. Ему было все труднее поднимать ее. Но он не прекращал тренировку. Каждый раз, когда он брался за штангу, я думал: «Вот сейчас не получится!» - но у него получалось. Потом он медленно опускал ее и вновь поднимал. Вверх-вниз, вверх-вниз.

Его лицо побагровело от напряжения; жилы вздулись - казалось, они вот-вот лопнут. Или разорвется грудная клетка. В какой-то момент я подумал: может, мне пора вмешаться? Вдруг он потерял контроль над собой и сам не понимает, что делает? Но он благополучно опустил ее. И снова поднял. Я не верил своим глазам.

Наконец он дал сигнал взять штангу. Я спросил:

- Зачем ты столько терпел?

- Главный эффект от упражнений достигается в самом конце, ответил он. Я хочу стать сильным. А этого не произойдет, пока мышечное волокно не разорвется и нервные окончания не зафиксируют боль. Тогда природа начинает процесс сверхкомпенсации. За сорок восемь часов мышечное волокно восстановится и станет гораздо крепче.

Я понял. Тот же принцип действует применительно к эмоциональным мышцам, таким как терпение. Если испытывать его сверх меры, эмоциональное волокно рвется, и тут же начинается процесс сверхкомпенсации. В следующий раз порог терпения уже гораздо выше.

* * *

Итак, мой друг поставил перед собой задачу накачать мускулатуру. И он знал, как взяться за дело. Но далеко не всем обязательно развивать колоссальную физическую силу. «Без труда не вынешь и рыбку из пруда» - но смотря какая рыбка. Суть эффективных занятий физкультурой - не в чрезмерных усилиях.

Цель физического обновления - в том, чтобы «заточить пилу». Регулярно тренировать свое тело таким образом, чтобы сохранить и повысить работоспособность, приспособляемость и радость жизни.

При разработке системы упражнений нужно быть мудрыми и осторожными. Существует - особенно если раньше вы не занимались физкультурой, - опасность переборщить. Это причиняет ненужные страдания, травмы и несет в себе серьезную угрозу здоровью. Лучше начинать постепенно. Годится любая система, согласующаяся с результатами новейших исследований, одобренная врачом и доставляющая удовольствие вам самому.

Если вы давно не занимались физкультурой, ваше тело будет сопротивляться такому отклонению от накатанной дороги вниз с горы. Вам будет трудно. Даже очень. Но будьте проактивными. Проявите упорство. Даже если с утра идет дождь, а вы запланировали бег трусцой, нужно это делать. Скажите себе: «О - дождь идет! Мне представляется возможность развить не только тело, но и силу воли!» Это - не пожарная мера: вы занимаетесь деятельностью Квadrанта 2, которая сулит феноменальную отдачу. Повышая возможности тела, вы сможете получать больше радости от обычных занятий. Повысится работоспособность в вечерние часы; усталость, от которой вы раньше «валились с ног», сменится бодростью.

Возможно, самая большая польза от физических упражнений - в том, что она развивает «мускулы проактивности» Навыка 1. Ваш образ действий основан на ценности хорошего физического самочувствия. Вместо того, чтобы пассивно реагировать на внешние воздействия вы повышаете самоуважение, уверенность в себе и целостность натуры.

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Обновление в духовной сфере обеспечивает внутреннее руководство вашей жизнью. Это - область Навыка 2.

Духовное измерение - ваш центр, ваше неизменное ядро, ваша верность системе ценностей. Это - очень личный и очень важный участок. Питающие его источники вдохновляют и возвышают вас, обеспечивая постоянный контакт с вечными истинами человечества. Поэтому у людей выработалось особое отношение к этой деятельности.

Я нашел свой способ духовного обновления - утренние размышления над библией, потому что она воплощает мою систему ценностей. Читая и медитируя, я чувствую себя обновленным, полным свежих сил, уравновешенным и готовым к исполнению долга.

Такой же эффект на многих оказывают великая литература или великая музыка. Другие находят источник обновления, общаясь с природой. Она ниспосылает свое благословение готовым раствориться в ней. Вы покидаете шум и суету большого города ради гармоничного слияния с природой - и возвращаетесь обновленным. Какое-то время вас ничто не способно вывести из себя; вы почти неуязвимы; но постепенно шум и суета вновь разрушают это чувство внутреннего покоя.

* * *

Артур Гордон воспроизвел чудесный случай своего духовного обновления в небольшом рассказе «Поворот судьбы». В его жизни наступил критический момент, когда она стала казаться скучной, пресной, приевшейся. Вдохновение иссякло. Наступила стагнация.

В конце концов он обратился к врачу. Тот не обнаружил никаких физических изъянов и спросил, может ли Гордон обещать на протяжении одного дня строго следовать его предписаниям.

Естественно, Гордон обещал - и врач велел ему провести следующий день в тех местах, где он был счастлив в детстве. Он может взять с собой еду, но не должен ни с кем разговаривать, читать, писать или слушать радио. Потом врач дал пациенту четыре плотно сложенных рецепта.

- Прочитаете один в девять часов утра, другой - в двенадцать, третий - в три и четвертый - в шесть часов вечера.

- Это что, шутка? изумился Гордон.

- Получите счет - убедитесь, что это не так, был ответ.

На следующее утро Гордон поехал на побережье. Первый рецепт гласил: «Внимательно слушайте». Он решил, что доктор свихнулся. Слушать три часа подряд? Однако вспомнил свое обещание и стал слушать. Сначала это были привычные звуки: шум прибоя и крики чаек. Потом он стал воспринимать то, чего не слышал прежде. Слушая, он вспоминал, как в детстве море учило его терпению, почтительности и осознанию взаимосвязи всего сущего. Он слушал - звуки и тишину, - и в нем росло ощущение покоя.

В полдень Гордон развернул второй рецепт и прочел: «Попытайтесь вернуться». Куда? Может, в детство? Он вспомнил прошлое - радостные моменты. Оживил в памяти подробности. И, вспоминая, ощутил, как в груди растет теплое, радостное чувство.

В три часа он развернул третий рецепт. До сих пор следовать предписаниям доктора было легко. Однако на этот раз Гордон встал в тупик. «Проверьте свои мотивы». Сначала он обиделся. Но все-таки задумался о вещах, которых упорно добивался: успехе, признании, стабильности, - и нашел им оправдание. Однако потом у него зародились сомнения: возможно, эти мотивы не так уж и похвальны; не в них ли - причина стагнации?

Он тщательно разобрался в своих побуждениях. И для него наступил момент истины.

«В моей голове как будто сверкнула молния, пишет Гордон. Я понял тщету и суетность моих устремлений. Какая разница - быть ли почтальоном, парикмахером, страховым агентом или домохозяйкой - все это не имеет значения. Пока ты чувствуешь, что приносишь пользу, ты хорошо делаешь свое дело. Если же думать о своем шкурном интересе - ты делаешь его все хуже и хуже. И этот закон так же неотвратим и беспощаден, как закон всемирного тяготения».

В шесть часов вечера Гордон прочел последнее указание - его было несложно выполнить. «Напишите свои тревоги на песке». Он опустился на колени и начертал обломком раковины несколько слов. Потом повернулся и, не оглядываясь, пошел прочь. Скоро начнется прилив.

* * *

Духовное обновление требует временных затрат. Но это - деятельность Квадранта 2, и у нас действительно слишком мало времени, чтобы пренебрегать ею.

Великий реформатор Мартин Лютер однажды сказал: «У меня сегодня так много дел - придется провести еще один час коленопреклоненным». Молитва для него была не формальностью, а источником силы, способом высвободить и умножить энергию.

Однажды у прославившегося своей невозмутимостью Далай-Ламы спросили:

«Как вам удастся сохранять душевный покой и безмятежность?» Он ответил: «В душе я ни на минуту не покидаю молельни». Далай-Лама медитировал рано утром и несколько раз на дню; эти минуты высшего покоя постоянно царили в его сознании и в сердце.

Дело в том, что когда мы не жалеем времени на размышления о смысле жизни, о конечной цели, потом эти размышления, точно зонтик, оберегают нас от мелких и крупных неприятностей. Они очищают и освежают; особенно если мы время от времени возвращаемся к ним в течение дня.

Вот почему я считаю составление письменной индивидуальной программы таким важным делом. Если четко определить свой центр жизненных интересов, свое призвание, можно потом то и дело возвращаться к ним. В минуты духовного обновления мы вызываем зрительные образы и заново проживаем события дня, гармонически увязывая их с высшими ценностями.

Религиозный деятель Дэвид О.Маккей писал: «Величайшие сражения нашей жизни каждодневно вершатся в безмолвных тайниках души». Каждая победа в таком сражении, каждое разрешение внутреннего конфликта будут приносить вам умиротворение, более четкое понимание того, зачем вы живете на земле. И тогда коллективные победы, ради которых вы прониклись духом сотрудничества, научились заботиться о благе других людей, искренне радоваться их успехам, - произойдут сами собой.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

Наше интеллектуальное развитие и дисциплина ума достигаются главным образом за счет традиционного официального обучения. Окончив учебное заведение, большинство перестает развивать свой ум, и он постепенно атрофируется. Мы больше не читаем серьезных книг, не ломаем голову над новыми открытиями и старыми загадками в областях знания, находящихся за пределами наших служебных интересов; не стремимся анализировать, почти не пишем - во всяком случае не развиваем способность ясно и лаконично выражать свои мысли на бумаге. Предпочитаем торчать перед телевизором.

Социологические опросы показывают: во многих домах телевизор работает от тридцати пяти до сорока пяти часов в неделю. Это примерно равняется рабочей неделе и превышает время, которое отнимает школа. В общественном плане телевидение оказывает на нас мощное воздействие. Смотря передачи, мы готовы воспринять любые, проповедуемые с экрана, ценности. «Ящик» влияет на нас неумовимо и тонко.

Если задаться целью смотреть телевизор «с умом», необходимо обратиться к принципу самоуправления Навыка 3 - он поможет различать и выбирать наиболее богатые информацией, вдохновляющие и занимательные программы, которые лучше всего служат нашим целям и соответствуют высшим нравственным ценностям.

У себя в семье мы сократили просмотр телепередач до семи часов в неделю, то есть до часа в день. Мы обсудили это на семейном совете, сообщая проанализировали, как телевидение влияет на жизнь некоторых наших соседей. Такое обсуждение - всей семьей, когда никто не «нападает» и не «защищается», позволяет уяснить и противостоять нездоровой, почти наркотической зависимости от мыльных опер и тому подобных передач.

Я благодарен телевидению за многие программы, имеющие большой образовательно-воспитательный эффект, а также за некоторые развлекательные передачи. Они оживляют наше существование и помогают в решении задач. Но хватает и таких, которые попусту отнимают время, и даже вредных. Подобно человеческому телу, телевидение - хороший слуга, но плохой хозяин. Навык 3 помогает нам эффективно управлять собой, чтобы максимально сосредоточиться на выполнении нашей миссии.

Беспрерывная учеба - жизненно важный процесс интеллектуального обновления. Иногда оно требует занятий в группе или программ самообучения; но зачастую можно обойтись и без этого. Проактивные люди находят множество способов пополнить свое образование.

Очень важно - тренировать способность ума абстрагироваться от самого себя, анализировать собственную деятельность. Как мне представляется, смысл «самообразования» - в том, чтобы постоянно сопоставлять программу своей жизни с высшими ценностями и целями. Без такого сопоставления чисто механическое оттачивание ума сужает горизонты. Вот почему так важно систематически читать

литературу по широкому кругу вопросов и не терять заочного контакта с великими мыслителями.

Лучший способ постоянно обогащать свой ум новой информацией и расширять эрудицию - это развить у себя привычку читать хорошие книги. Вот еще один вид основополагающей деятельности Квадранта 2. На страницах этих книг вы встретитесь с величайшими мыслителями - жившими когда-то или ныне здравствующими. Я настоятельно рекомендую каждому поставить перед собой задачу - для начала прочитывать хотя бы одну книгу в месяц, а затем - в две недели. Нечитающий ничуть не лучше неумеющего читать.

Шедевры мировой литературы (хотя бы те, что входят в учебную программу Гарварда), мемуары, «Нэшнл Джиогрэфик» и тому подобные издания расширяют кругозор, оттачивают умственную «пилу» - особенно если в процессе чтения вспомнить о Навыке 3 и стремиться «сначала понять». Бывает, не успев полностью уразуметь, что хотел сказать автор, мы, опираясь на свой жизненный опыт, спешим с умозаключениями - и тем самым снижаем эффект от чтения.

Еще один действенный способ «заточить пилу» - письмо. Заведите дневник; записывайте свои впечатления, выводы, новые знания - и это существенно прояснит ваши мысли, сделает их более точными и взаимоувязанными. Пишите подробные, умные письма - не перечисляйте повседневные дела, а делитесь размышлениями, чувствами, идеями. Это разовьет вашу способность логически мыслить, четко излагать, находить нужные аргументы; другие будут лучше понимать вас.

Организация и планирование - вот еще формы умственного обновления, связанные с Навыками 2 и 3 - «начинать с мыслью о конце». Исключительно важно - так спланировать свое время и всю жизнь, чтобы достигнуть этого «конца», то есть, осуществления своей жизненной миссии. Используйте способность мозга вызывать зрительные образы, представляйте себе начало и весь путь - совершите мысленное путешествие, если не шаг за шагом, то принцип за принципом.

Говорят, что победа в сражении куется в палатке главнокомандующего. «Заточка пилы» по первым трем измерениям - это деятельность, которую я называю **КАЖДОДНЕВНОЙ ЛИЧНОЙ ПОБЕДОЙ**. Уделяйте ей хотя бы по часу в день - до конца жизни. Это окажет огромное влияние на каждое измерение, любую человеческую связь; существенно повысит эффективность всех остальных часов дня и даже ночи (улучшит сон); даст заряд бодрости тела и души, необходимую для преодоления трудностей.

Вспомним Филиппа Брукса: «Когда-нибудь в будущем вам придется сражаться с величайшим искушением или терзаться величайшим горем вашей жизни. Но подлинная борьба вершится здесь и сейчас. СЕЙЧАС решается, падете ли вы беспомощной жертвой грядущего горя или искушения или выйдете из схватки доблестным победителем. Характер вырабатывается ценой упорных, длительных усилий».

СОЦИАЛЬНО-ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

В то время как физическое, духовное и умственное измерения тесно связаны с основанными на принципах индивидуального восприятия, внутреннего руководства и самоорганизации Навыками 1, 2 и 3, социально-эмоциональное измерение фокусируется на Навыках 4, 5 и 6, в основе которых лежат принципы межличностного руководства, сопереживательного общения и творческой кооперации.

Социальное и эмоциональное измерения нашей жизни тесно связаны между собой, потому что эмоции в первую очередь (хотя и не только) зависят от отношений с окружающими.

В отличие от других измерений, обновление в социально-эмоциональной сфере не требует больших затрат времени. Оно вершится в повседневном общении. Тем не менее, вам не обойтись без определенных усилий. Иногда приходится подталкивать себя, потому что не все достигли уровня личной победы и усвоили умения и навыки коллективной победы, необходимые для автоматического применения Навыков 4, 5 и 6.

Предположим, вы - главный человек моей жизни. Вы можете быть моим боссом, коллегой, соседом, супругом, сыном, другим членом семьи - любым человеком, с которым мне - добровольно или вынужденно - приходится постоянно взаимодействовать: общаться, работать над одним проектом, обсуждать жизненно важные вопросы, решать проблемы. Но мы по-разному смотрим на вещи - каждый через свою призму. Вы видите «молодую девушку», а я - «старуху».

Тогда я применяю Навык 4. Я прихожу к вам и говорю: «Я вижу, мы по-разному смотрим на вещи. Почему бы нам не пообщаться, не попробовать найти взаимоприемлемое решение? Как вы на это смотрите?» Как правило, ответ бывает утвердительным.

После этого я перехожу к Навыку 5: «Позвольте мне сначала выслушать вашу точку зрения». Вместо того, чтобы слушать ради возможности ответить, я слушаю-сопереживаю, стараюсь досконально уяснить вашу позицию. Когда же придет время и мне высказаться, я постараюсь сделать это так, чтобы вы меня тоже поняли.

Поскольку мы оба заинтересованы в том, чтобы договориться, мы переходим к Навыку 6 - объединяем усилия с целью поисков Третьего Решения.

Успешное применение Навыков 4, 5 и 6 - дело не столько ума, сколько эмоций и в огромной степени зависит от чувства личной безопасности.

Если источник личной безопасности находится вне нас, можно воспользоваться навыками коллективной победы.

Если мы - несмотря на могучий интеллект и передовые взгляды - эмоционально не защищены, применение Навыков 4, 5 и 6 в отношениях с людьми, не

разделяющими нашу точку зрения по жизненно важным вопросам, сопряжено с немалым риском.

Откуда берется стойкое чувство внутренней безопасности? Оно не зависит от чужого мнения, обращения с нами других людей или от навязанных сценариев. Так же как от условий жизни и общественного положения.

Оно идет изнутри и обусловлено точными картами и верными принципами, глубоко пустившими корни в наших умах и сердцах. Главные источники - подход «от внутреннего к внешнему» и достойная жизнь, когда наше поведение отражает высшие моральные ценности.

Я убежден: не что иное как достойная жизнь - главный источник чувства собственного достоинства. Я не согласен с популярной литературой об успехе, пестрящей утверждениями о том, что якобы самоуважение в первую очередь зависит от умонастроения, будто бы можно внушить себе душевный покой. Покой достигается за счет соответствия вашей жизни верным принципам и непреходящим ценностям. И только.

Внутренняя безопасность зависит также от эффективного взаимодействия с другими людьми. Приятно знать, что жизнь не сводится к противопоставлению «или - или»; что существует такая вещь, как взаимоприемлемое Третье Решение; что можно изменить свою точку зрения, не меняя ее; можно по-настоящему глубоко понять другого человека и достичь слаженного творческого взаимодействия.

Есть стойкое чувство внутренней безопасности, идущее от добросовестного исполнения долга, существенной, по большому счету, помощи другим людям. Еще один важный источник - успешная творческая работа, когда вы видите результаты и убеждаетесь, что благодаря вам что-то в мире изменилось к лучшему. А также милосердие - анонимное служение, о котором никто не знает и вряд ли узнает, но это не имеет значения. Главное - помочь другим людям, расширить свой Круг Влияния.

Виктор Франкл положил в основу своей теории потребность человека в смысле жизни, чем-то таком, что помогает подняться над невыносимыми условиями бытия, пробуждает все, что в нас есть лучшего. Покойный доктор Ханс Селье в своем монументальном исследовании, посвященном стрессу, часто говорил, что долгая, счастливая жизнь - результат возможности приносить пользу, разрабатывать важные проекты, которые увлекают самого человека и спасают чужие жизни. Смысл его этики выражен в следующих словах: «Заслужить любовь ближнего!» Повторим вслед за Джорджем Бернардом Шоу:

«Вот настоящая радость жизни - быть инструментом достижения великой цели, почувствовать себя частью стихии, а не просто комком нервов, сгустком болезней и скорбей, скулящим, что весь мир не лезет вон из кожи, чтобы сделать вас счастливым. Я придерживаюсь того мнения, что моя жизнь принадлежит обществу, и пока я жив, моя главная привилегия, дело чести и гордости - сделать для него все, что в моих силах. Я хочу отдать себя целиком, без остатка - и только после этого умереть. Чем больше я сделаю, тем дольше проживу. Я радуюсь самой жизни. Она для меня - не быстро сгорающая свеча, а чудесная лампа, которую мне дали

поддержать, и мне хочется, чтобы она горела как можно ярче - прежде чем я передам ее грядущим поколениям».

Н. Элдон Таннер сказал: «Долг - это рента, которую мы выплачиваем за право жить на земле. Есть много способов исполнить свой долг. Неважно, принадлежим ли мы к церковной общине или общественной организации, предоставляет ли нам наша профессия возможность служить людям - не проходит дня без того, чтобы мы не принесли пользу хотя бы одному человеку - через дар бескорыстной любви».

СЦЕНАРИИ ДЛЯ ДРУГИХ

Большинство людей зависят от «социального зеркала» - руководствуются чужими мнениями и парадигмами. Мы с вами - часть этого социального зеркала.

Мы можем отражать точно, без искажений, возвращая людям их представление о себе. Можем подчеркнуть их проактивную натуру, обращаться с ними как с ответственными людьми. Можем придать им вид принципиальных, с высокими понятиями о морали, независимых личностей. А обладая менталитетом изобилия, мы понимаем, что «улучшенное» отражение ни в коем случае не умаляет их достоинства. Наоборот, оно возвышает человека, дает лишний шанс на эффективное взаимодействие с другими проактивными людьми.

Возможно, в какой-нибудь момент жизни рядом с вами был человек, который поверил в вас, прежде чем вы сами в себя поверили, и написал для вас сценарий. Это изменило вашу жизнь.

А что, если бы вы сами попробовали стать для кого-нибудь сценаристом? Благодетелем, внушающим людям веру в себя? В то время как социальное зеркало толкает их вниз, вы вдохновляете их и помогаете подняться - потому что верите. Слушаете. И сопереживаете. Нет, вы не снимаете с них ответственность - просто поощряете проактивное отношение к жизни.

* * *

Скорее всего, вы знаете мюзикл «Человек из Ламанчи». Это красивая история о средневековом рыцаре, которые встречает на улице женщину, проститутку. Все окружающие укрепляют ее в этой жизненной роли.

Но этот рыцарь-поэт видит в ней кое-что еще: красоту и добродетель. И он твердит ей об этом - снова и снова. Он дает ей другое имя - Дульсинея. Новое имя для новой женщины.

Вначале она отвергает эту новую парадигму: старые сценарии берут верх. Называет его фантазером с безумными глазами. Но рыцарь упорствует. Он осыпает ее дарами бескорыстной любви, и постепенно сценарий ее жизни претерпевает изменения. Любовь проникает в заветную глубь ее существа, будит нереализованный потенциал, и женщина начинает отвечать на любовь. Мало-помалу ее образ жизни меняется. Она верит и действует в соответствии с новой парадигмой, и это возмущает окружающих.

Потом, когда она собирается вернуться к прежней жизни, рыцарь призывает ее к своему смертному одру и поет прекрасную песню «Несбыточная мечта»; он смотрит ей в глаза и шепчет: «Помни: ты - Дульсинея!»

Один из классических случаев самосбывающихся пророчеств - история с английским компьютером, которому нечаянно дали неправильную программу. Он должен был на основании тестов выдать два списка первокурсников - так называемых «башковитых» и «тупых». Предполагалось, что компьютерная распечатка послужит основой для преподавательских разработок.

Заметив - пять с половиной месяцев спустя - ошибку, администрация решила подвергнуть студентов новому тестированию (не говоря никому о том, что случилось). Результаты ошеломили всех. Коэффициент умственного развития «башковитых» существенно понизился. С ними обращались как с умственно отсталыми, не способными к творческой кооперации и плохо поддающимися обучению. Предубеждение преподавателей сыграло роль самосбывающегося пророчества.

Зато у «тупых» дела шли как нельзя лучше. Преподаватели обращались с ними как с «башковитыми», и это придало им энергию, вдохнуло надежду, внушило оптимизм. Все показатели резко пошли в гору.

Преподавателей спросили, как они чувствовали себя в самые первые недели.

- Наши методы почему-то не срабатывали, признались они, так что мы изменили методы.

Судя по компьютерной распечатке, студенты были одаренными. И если что-то не клеилось, значит, преподаватели избрали негодные методы. Пришлось скорректировать методику. Педагоги были проактивными людьми, привыкшими работать в своем Круге Влияния. Неспособность студентов усвоить материал они отнесли на счет отсутствия у себя педагогической гибкости.

Как мы отражаем других людей? И как это отражение сказывается на их жизни? Мы способны внести весомый вклад в развитие окружающих. Чем яснее мы видим их не востребованный потенциал, тем активнее действует наше воображение (а не память). Мы перестаем «клеить ярлыки»; при каждой встрече смотрим на них свежими глазами. Тем самым мы помогаем им состояться в качестве независимых личностей, способных вступать в глубокие, радостные, взаимообогащающие и продуктивные отношения с другими людьми.

Гете писал: «Если вы берете людей такими, каковы они есть, со всеми

присущими им недостатками, вы никогда не сделаете их лучшими. Если же вы обращаетесь с ними как с идеальными людьми, вы поднимаете их на ту высоту, на которой вы хотели бы их увидеть».

БАЛАНС ОБНОВЛЕНИЯ

Процесс самообновления должен затрагивать все измерения нашего существа: физическое, духовное, интеллектуальное и социально-эмоциональное.

Хотя обновление важно в каждом из измерений, оно становится особенно эффективным, если обеспечено равновесие между всеми четырьмя. Пренебрежительное отношение к одному измерению пагубно отражается на остальных.

Я убедился в этом на примере многих коллективов и человеческих судеб. Применительно к производственному коллективу физическое измерение выражается в экономических терминах. Интеллектуальное (или психологическое) связано с такими вещами как признание, прогресс, повышение квалификации, открытие талантов. Социально-эмоциональное - с моральным климатом в коллективе. А духовное - с осознанием смысла совместной деятельности через постановку целей, взаимных вкладов и высокую порядочность.

Если в коллективе ущемляются одно или несколько измерений, это отражается на всех сторонах его деятельности. Творческая энергия, способная привести к гигантскому положительному скачку, обращается против коллектива и становится тормозящей силой на пути прогресса и повышения производительности труда.

Мне доводилось встречать коллективы, нацеленные исключительно на экономический фактор - делать деньги. Эта цель обычно не декларируется, ее маскируют под что-нибудь другое. Но работающих на таком предприятии или в такой компании интересует только материальная выгода.

В этом случае можно говорить об отрицательной синергии, которая приводит к соперничеству между подразделениями, агрессивности, интригам, глухой обороне. Без стимула в виде денег прогресс был бы сильно затруднен, но деньги не могут быть единственным смыслом существования коллектива. Мы не можем жить без пищи, однако нельзя сказать, будто мы живем, чтобы есть.

На другом полюсе - коллективы, поставившие во главу угла социально-эмоциональное измерение. Они являются своего рода социальным экспериментом: их ценности существуют вне экономических критериев; их эффективность не поддается измерению. В результате продуктивность падает; они перестают котируются.

Я видел немало коллективов, развивших у себя три измерения: они добивались отменного качества продукции или услуг, имели высокие экономические показатели и гордились доброжелательной атмосферой, однако не создавали условий для открытия талантов, роста и развития. А если этот психологический стимул отсутствует, в коллективе царит дух либеральной автократии; появляются разные формы коллективного сопротивления; растет дух противоречия; повышается текучесть кадров; возникают глубокие, хронические болезни.

Эффективность коллектива, так же как и индивидуальная, нуждается в развитии

и систематическом обновлении - мудром и уравновешенном. Любое измерение, если им пренебрегать, может создать отрицательное поле сопротивления, которое станет тормозом на пути достижения эффективности и прогресса. Люди и коллективы, отражающие в своих программах все четыре измерения, тем самым создают надежные условия для сбалансированного обновления.

Процесс непрерывного совершенствования - фирменный знак Движения за Всеобщее Качество, ключ к японскому экономическому чуду.

ОБНОВЛЕНИЕ ЕДИНСТВА

Сбалансированное обновление создает оптимальные условия для достижения единства. То, что вы делаете, «затачивая пилу» в одном измерении, благотворно сказывается на всех остальных, потому что они тесно связаны между собой. Физическое здоровье влечет за собой ясность ума; сила духа укрепляет социально-эмоциональную базу. Совершенствуясь в одном измерении, вы повышаете свой потенциал в остальных.

«Семь навыков высокоэффективных людей» помогают достичь оптимального соотношения между этими измерениями. Обновление в одном измерении повышает вашу способность пользоваться как минимум одним из «семи навыков». И хотя навыки идут в определенной последовательности, прогресс в овладении каждым из них повышает возможности реализовать остальные.

Чем выше ваша проактивность (Навык 1), тем эффективнее вы осуществляете внутреннее руководство (Навык 2) и самоорганизацию (Навык 3). Чем эффективнее вы организуете свою жизнь, тем шире круг деятельности, направленной на обновление Квadrанта 2 (Навык 7). Чем упорнее стараетесь «сначала понять» (Навык 5), тем легче вам даются синергетические решения в духе Выигрыш/Выигрыш (Навыки 4 и 6). Чем больше усилий прилагаете, чтобы овладеть одним из навыков, обеспечивающих личную независимость (Навыки 1, 2 и 3), тем эффективнее ваша деятельность во взаимозависимых системах (Навыки 4, 5 и 6). А обновление (Навык 7) - это процесс, замыкающий в круг остальные навыки.

Обновляя физическое измерение, вы утверждаетесь в своем индивидуальном восприятии (Навык 1), парадигме самосознания и независимой воли, проактивности, своем праве быть субъектом, а не объектом действия, выбирать реакцию на любой раздражитель. Возможно, это - главное преимущество физических упражнений. Любая каждодневная личная победа является вкладом в Банк Эмоций.

Обновляя духовное измерение, вы укрепляете внутреннее руководство (Навык 2), увеличиваете способность пользоваться воображением и нравственным чувством (совестью), а не только памятью, глубже понимаете свои заветные ценности и парадигмы, создаете внутри себя принципиальный центр, определяете свое призвание, свою уникальную жизненную миссию, перепрограммируете себя таким образом, чтобы жить в согласии с верными принципами, за счет источника внутренней силы. Богатый внутренний мир, который вы создаете в процессе духовного обновления, - колоссальный вклад в вашу личную безопасность. Обновляя интеллектуальное измерение, вы укрепляете самоорганизацию (Навык 3). Планируя, заставляете свой ум сосредоточиться на высокопродуктивной деятельности Квadrанта 2, определяете приоритеты и действия, необходимые для того, чтобы с максимальной пользой расходовать время и энергию. Вы без особого труда организуете и выполняете приоритетную деятельность, Продолжая учебу, вы пополняете объем знаний и расширяете круг возможностей. Ваша экономическая безопасность зависит не от наличия работы, а от вашей способности к производству:

думать, учиться, творить и приспосабливаться. Это - подлинная финансовая независимость. Дело не в том, чтобы обладать богатством, а в умении производить его. А оно, это умение - ваше «внутреннее дело».

Каждодневная личная победа - как минимум час на обновление физического, духовного и интеллектуального измерений - ключ к развитию «семи навыков». Она находится в вашем Круге Влияния.. Вы затрачиваете это время на деятельность Квadrанта 2, необходимое для интеграции этих навыков в вашей жизни, выработать ориентацию на принципы.

И она же является основой для каждодневной коллективной победы, источником внутренней безопасности, необходимый для «заточки пилы» в социально-эмоциональном измерении. Она дает вам силу сосредоточиться на своем Круге Влияния во взаимозависимых ситуациях - смотреть на других с точки зрения менталитета изобилия, искренне уважать различия и радоваться чужому успеху. Вы получаете возможность для искреннего взаимопонимания, поиска объединяющих решений в духе Выигрыш/Выигрыш, применения Навыков 4, 5 и 6 во взаимозависимой действительности.

УСТРЕМЛЕННАЯ ВВЕРХ СПИРАЛЬ

Обновление - это принцип (и процесс), который дает нам возможность двигаться по устремленной вверх спирали перемен, непрерывного совершенствования.

Чтобы спираль осмысленно и неуклонно вела нас путем прогресса, нам нужно рассмотреть еще один аспект обновления, имеющий отношение к уникальной человеческой способности - совести. Мадам де Сталь писала: «Голос совести так тих, что его легко заглушить, но и так отчетлив, что его невозможно спутать с любым другим».

Совость - это способность чувствовать наше соответствие или несоответствие верным принципам и возвышать нас до их уровня.

Как для спортсмена экстра-класса жизненно важно укреплять нервную систему и мускулатуру, а для ученого - развивать ум, так же и поистине проактивной, высокоэффективной личности не обойтись без воспитания нравственного чувства. Тренировки совести требуют большой концентрации, уравновешенности, дисциплины, последовательности и честности. Необходима регулярная подпитка за счет вдохновляющей литературы, благородных мыслей и прежде всего - жизни в гармоническом соответствии с этим тихим голосом.

Как жирная пища и недостаток физических упражнений способны погубить спортивную форму атлета, все грубое, непристойное, порнографическое может вызвать наступление внутренней тьмы, которая давит и глушит высокие чувства и подменяет естественный вопрос совестливого человека: «Что есть благо и что - зло?» - идущим от страха перед общественным мнением - «Узнают или не узнают?» Даг Хаммершельд говорил: «Нельзя играть со зверем в себе - и не превратиться в зверя; играть ложью - и не утратить право на истину; играть с жестокостью - и не утратить чувствительность. Кто хочет видеть свой сад цветущим и благоухающим, не оставляет сорняков».

* * *

Наделенные самосознанием, мы должны определить жизненные цели и принципы; иначе пустота заполнится и мы утратим способность воспринимать идеи и станем пресмыкающимися, занятыми только выживанием и размножением. Люди, существующие на таком уровне, не живут, а «их живут». Они реагируют на внешние раздражители, не подозревая о дремлющих в них уникальных способностях.

И ведь нельзя срезать угол, как-либо ускорить их развитие! Здесь действует закон урожая: что посеешь, то и пожнешь. Так же непреложен закон справедливости. Чем строже мы придерживаемся верных принципов, тем

правильнее судим об устройстве мира и тем точнее наши карты.

Продвигаясь по уходящей вверх спирали, мы должны постоянно обновлять наше нравственное чувство, слушаться голоса совести. Крепнущая совесть поведет нас дальше по тропе внутренней свободы, безопасности, мудрости и энергии.

Чтобы двигаться по уходящей вверх спирали, необходимо все время узнавать новое, брать на себя обязательства и действовать на более высоком витке спирали. Мы только обманем себя, решив, что можно обойтись чем-то одним. Прогресс требует непрерывного цикла из этих трех компонентов: ЗНАНИЕ, ОБЯЗАТЕЛЬСТВО, ДЕЙСТВИЕ. И снова - знание, обязательство, действие.

УПРАЖНЕНИЯ

1. Составьте перечень действий, которые могли бы помочь вам поддерживать хорошую физическую форму, соответствовали бы вашему стилю жизни и способствовали хорошему настроению.

2. Выберите одно из них, относящееся к вашей частной жизни, и запишите в качестве своего задания на будущую неделю. В конце недели оцените результат (поставьте себе отметку). Если вы не выполнили задание - произошло ли это потому, что вы были заняты чем-то более важным? Или вы неспособны вести себя последовательно?

3. Составьте похожий список действий по обновлению ваших духовного и умственного измерений. Что касается социально-эмоционального, перечислите отношения, которые вам хотелось бы улучшить, или обстоятельства, в которых коллективная победа могла бы принести более высокие результаты. Выберите один пункт в качестве задания на будущую неделю. Выполните его и поставьте себе отметку.

4. Введите в привычку каждую неделю записывать специфические задания по «заточке пилы» по всем четырем измерениям. Выполняйте это задание и оценивайте выполнение и результаты.

И СНОВА - ОТ ВНУТРЕННЕГО К ВНЕШНЕМУ

«Труды Господни направлены от внутреннего к внешнему, а мирские труды - от внешнего к внутреннему. Мир изымает людей из трущоб, а Христос изымает трущобы из людей. Мир стремится формировать человека, изменяя среду, а Христос изменяет человека, и тот сам изменяет среду. Мир меняет поведение человека, а Христос - человеческую природу». Эзра Тафт Бенсон

Хочу поделиться одним эпизодом из моей жизни, в котором, как мне кажется, ярко отразилась суть этой книги. Надеюсь, вы сумеете сами распознать лежащие в ее основе принципы.

Несколько лет назад я взял в университете, где преподавал, академический отпуск, чтобы закончить работу над книгой, и мы с Сандрой и младшими детьми прожили целый год в Лайе, на северном берегу Оаху, одного из Гавайских островов.

Вскоре после нашего приезда жизнь вошла в нормальное русло, став не только весьма продуктивной, но и исключительно приятной.

После утренней пробежки по пляжу, мы отправляли детей - босиком и в шортах - в местную школу. Я удалялся в уединенный домик близ плантации сахарного тростника, где устроил себе кабинет. Там было очень красиво, и царил безмятежный покой: ни тебе телефона, ни деловых встреч, ни неотложных дел.

Неподалеку начиналась территория колледжа. Однажды, прохаживаясь меж стеллажами в библиотеке, я наткнулся на книгу, которая привлекла мое внимание. Я открыл ее; мой взгляд упал на абзац, которому было суждено оказать огромное влияние на мою последующую жизнь.

Я вновь и вновь перечитывал этот отрывок. В сущности, там была высказана очень простая мысль, а именно - что между стимулом и реакцией существует пустое пространство («ничейная земля»), и от того, чем мы его заполним, зависят наше развитие и счастье.

Не могу передать свое впечатление. Хотя я вырос на философии детерминизма, этот образ - ничейная земля - поразил меня, точно вспышка молнии. Это было озарение, переворот в душе, «созревшая идея».

Этот абзац оказал огромное влияние на мою жизненную философию. Я стал как бы наблюдать за собой со стороны. Стоя в центре «ничейной земли», анализировал свои стимулы. Наслаждался ни с чем не сравнимой внутренней свободой выбирать реакции и таким образом влиять на свою жизнь.

Вскоре после этой маленькой личной революции - и вследствие ее - мы с Сандрой ввели в привычку регулярные «разговоры по душам». Незадолго до полудня я заезжал за ней на своей старенькой красной «хонде»; мы брали обоих своих детей - один помещался между нами, а другой устраивался у меня на коленях - и медленно катили вдоль плантации, минуя мой «офис». Езда длилась примерно

час; мы спокойно беседовали.

Дети с большим нетерпением ждали этой поездки на мотоцикле и потом вели себя очень тихо. Нам никогда не попадался встречный транспорт, а наш мотоцикл производил так мало шума, что мы прекрасно слышали друг друга. Обычно мы останавливались на пустынном берегу, ставили «хонду» и шли примерно двести ярдов пешком, чтобы устроить пикник в самом уединенном уголке пляжа.

Песчаный пляж и устье небольшой речушки с удивительно прозрачной водой полностью поглощали внимание детей, и мы с Сандрой получали возможность беспрепятственно вести разговор.

Вряд ли вам понадобится напрягать воображение, чтобы представить себе ту степень понимания и доверия, которых нам удавалось достичь в эти два часа в день, на протяжении всего года.

Вначале мы обсуждали самые разные вещи: людей, идеи, события, детей, мою работу над книгой, оставшихся дома членов нашей семьи, планы на будущее и так далее. Но постепенно наши беседы принимали все более интимный характер: мы все чаще касались своего внутреннего мира, рассказывали друг другу о том, как нас воспитывали в детстве, по каким сценариям, делились чувствами и сомнениями. Чем глубже мы погружались в мир своей души, тем яснее представляли многие события. Мы начали заполнять пустое пространство между стимулом и реакцией - в новой, волнующей манере, которая заставила нас задуматься о своих «программах» и их влиянии на наше восприятие мира.

Это было захватывающее приключение - потрясающее, необыкновенное, подарившее нам гораздо больше открытий, чем любой другой эпизод нашей жизни.

Это не всегда проходило гладко. Иногда мы задевали чувствительнейший нерв, и это причиняло боль, влекло за собой неловкость и ощущение саморазоблачения. Мы были беспредельно откровенны и поэтому страшно уязвимы. И все-таки нам хотелось заниматься этим всю жизнь. Мы достигали самых заветных, самых потаенных глубин нашего существа - и выныривали на поверхность очистившимися и исцеленными.

Мы подошли к этому подготовленными, исполненными желания помочь, поддержать, ободрить, настроенными на сопереживание и поэтому укрепляли друг в друге это стремление - совершать открытия в собственной душе.

Постепенно между нами установились два неписаных (и невысказанных) правила. Первое было - «не зондировать». Как только мы проникали за защитную броню и достигали очень нежных, очень уязвимых участков, нам не нужно было спрашивать - только сопереживать. Расспросы были слишком грубым инструментом. Слишком логичным. Слишком напоминающим о контроле. Мы продвигались ощупью по неизведанной, израненной земле, по зыбкой почве; это будило в нас страхи и сомнения. Мы всей душой стремились двигаться дальше, но научились уважать потребность и священное право сердца раскрыть свои тайны тогда, когда придет время.

Вторым незыблемым правилом было: когда станет слишком больно, просто

прекратить разговор - хотя бы на сегодня. А дальше - либо на другой день начать с того места, где остановились накануне, либо ждать, пока партнер сам не вернется к этой теме.

Нам безумно хотелось связать обрубленные концы, но мы знали: времени в запасе достаточно, обстановка самая благоприятная, так что рано или поздно мы их как-нибудь свяжем - восстановим целостную картину мира.

Самые трудные - и, как оказалось, самые благотворные - моменты возникали тогда, когда ранимость Сандры наталкивалась на мою собственную. Потом, благодаря тому, что мы были активны и увлечены, мы обнаружили, что полоска «ничейной земли» между стимулом и реакцией значительно сократилась - практически сошла на нет. Не раз на поверхность всплывали дурные чувства.

Но искреннее желание понять друг друга и неписанный договор помогали начать сначала и преодолеть эти чувства.

Один из наиболее болезненных моментов был связан с главной тенденцией моей личности. Мой отец, очень замкнутый человек, был всегда осторожен и отменно владел собой. А мать была и остается общительной, открытой и непосредственной. И во мне перемешались эти качества. Когда я не чувствую себя в полной безопасности, я склонен замыкаться в себе. Спрятаться в свою раковину и оттуда вести наблюдение.

Сандра больше похожа на мою мать: она легко сходится с людьми, откровенна и непосредственна. В нашей совместной жизни было немало случаев, когда эта откровенность казалась мне неуместной, а она считала, что мне вредит моя скованность - главным образом потому, что я становлюсь невосприимчивым к чувствам окружающих. Все это - и многое другое - вскрылось в ходе наших душевных бесед. Я проникся уважением к проницательности и мудрости, с какими Сандра помогала мне стать более коммуникабельным, чутким, готовым отдавать себя людям.

Другие болезненные моменты были связаны с тем, что я называл «заскоком» моей жены и что безмерно раздражало меня на протяжении многих лет. Сандра питала слабость (чуть ли не страсть) к бытовым приборам фирмы «Фригидер». Это ставило меня в тупик. Она не хотела даже слушать о другой марке. Даже в самом начале нашей совместной жизни, когда мы едва сводили концы с концами, она настаивала на поездке в крупный центр за пятьдесят миль, чтобы купить очередной «Фригидер», потому что в нашем маленьком университетском городке таких не было в продаже.

Я бесился. К счастью, нам не так уж часто приходилось покупать бытовые приборы. Но уж когда приходилось, страсти разгорались не на шутку. Это была вечная «горячая кнопка», красный сигнал тревоги. «Фригидер» стал для меня символом нерационального мышления и источником отрицательных эмоций.

В таких случаях я прибегал к испытанному средству - прятался в свою раковину. Наверное, считал единственным разумным решением проблемы - закрыть на нее глаза. Иначе я мог потерять контроль над собой и сказать что-нибудь не то. Случалось и так, что я все-таки срывался, а потом шел просить прощения.

Больше всего меня раздражало не то, что Сандра предпочитала всем остальным маркам «Фригидер», а упорство, с которым она пыталась обосновать свою позицию, допуская массу бестолковых, даже абсурдных высказываний. Если бы она хоть раз признала, что ее реакция - чисто эмоциональная и не имеет ничего общего с логикой, мне было бы легче. Но ее аргументы!..

Проблема «Фригидера» всплыла ранней весной. Мы были подготовлены всем предыдущим опытом откровенных разговоров. Правила игры были установлены и никогда не нарушались. Не лезть в душу с расспросами и немедленно оставлять тему, если обсуждение окажется слишком болезненным.

Мне не забыть тот день. Мы не стали делать привал на берегу, а продолжали катить вдоль тростниковой плантации - возможно, потому что не хотели смотреть друг другу в глаза. Этот вопрос имел такую долгую и плачевную историю, с ним ассоциировалось столько отрицательных эмоций, что мы долго боялись к нему подступиться. Но если вы стремитесь к тесным, искренним отношениям, любое разногласие требует разрешения.

Результаты превзошли все ожидания. Мы достигли полного единения. Сандра впервые по собственному почину попыталась найти логическое объяснение своему «заскоку». Она начала рассказывать о своем отце, школьном учителе истории, который, чтобы свести концы с концами, взялся ремонтировать бытовые приборы. Во время экономического спада он пережил серьезные финансовые трудности. Ему помогало держаться то, что «Фригидер» продолжал исправно снабжать его инструментами и материалами.

У Сандры установились необычайно близкие и нежные отношения с отцом. Возвращаясь домой после напряженного рабочего дня, он ложился на диван, а она втирала ему мазь в подошвы ног и напевала. Это было прекрасное время. Они ежедневно наслаждались обществом друг друга. Отец был откровенен и делился с ней всеми трудностями и заботами, а также своей благодарностью к фирме «Фригидер».

Такая откровенность между отцом и дочерью носила непосредственный характер и возникала по естественным поводам. В такие минуты человек особенно восприимчив и подвержен влиянию «сценария». Осторожность отступает; мысли и чувства глубоко впечатываются в подсознание. Возможно, Сандра забыла об этом и не вспоминала до тех пор, пока наше исключительное единение того года не разбудило воспоминание - так же естественно и спонтанно.

Сандра глубоко заглянула себе в душу и нашла эмоциональные корни своего пристрастного отношения к бытовой технике фирмы «Фригидер». Я же открыл для себя новые стороны ее натуры и проникся еще большим уважением к ней. Я понял: Сандра говорила не о приборах, а об отце - верности его памяти.

Помню, мы оба тогда прослезились - не столько из-за сделанного открытия, сколько от умиления и возросшего чувства близости. Мы также убедились, что подчас незначительные на первый взгляд вещи имеют глубокие эмоциональные корни. Проявлять поверхностный подход - значит грубо топтать священную землю чужой души.

Эти месяцы принесли богатые плоды. Мы стали так близки, что могли читать мысли друг друга. Покидая Гавайи, мы решили продолжить эту практику. И с тех пор регулярно совершаем поездки на «хонде» или - в ненастную погоду - на автомобиле.

Чтобы сберечь любовь, нужно разговаривать - особенно о чувствах. Мы стараемся в течение дня несколько раз поговорить друг с другом - хотя бы очень коротко и даже если я - в другом городе. Это все равно что прильнуть к стенам родного дома, где сосредоточилось все счастье, все чувство надежности, все высшие ценности вашей жизни.

Томас Вулф был неправ. Домой МОЖНО вернуться - если ваш дом держится на подлинном единстве.

СВЯЗЬ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯМИ

Как открылось нам с Сандрой в тот чудесный год, если мудро, пользуясь четырьмя уникальными человеческими способностями, заполнять пустое пространство между стимулом и реакцией, можно укрепить отношения изнутри.

Мы пытались проявить подход «от внешнего к внутреннему». Любя друг друга, предпринимали попытки снять разногласия, контролируя свои высказывания и поведение, применяя правильные и полезные приемы человеческого взаимодействия. Но аспирин и пластырь давали лишь кратковременный эффект. Пока мы не разработали новый способ общения - на уровне базовых парадигм, - хроническая болезнь нет-нет да и напоминала о себе.

Проявив подход «от внутреннего к внешнему», мы смогли построить новые, исполненные высокого доверия, отношения и навсегда снять болезненные противоречия. Сладкие плоды созрели благодаря тому, что мы ухаживали за корнями: пересматривали свои программы, переписывали их и устраивали свою жизнь таким образом, чтобы найти время для важнейшей деятельности Квадранта 2.

И не только это. Мы еще яснее, четче увидели, какую колоссальную роль в жизни человека играют родители. Наши дети также формировались под нашим влиянием, пусть даже никто из нас не отдавал себе в этом отчета. Поняв власть сценария в своей жизни, мы прониклись желанием сделать все, что в наших силах, чтобы оставить грядущим поколениям наследство, основанное на верных принципах.

В этой книге я особенно заострил внимание на тех сценариях, которые мы проактивно хотим изменить. Но разбираясь в себе, своих сценариях, мы также начинаем видеть прекрасные, положительные программы, которые были для нас составлены и которые мы слепо приняли на веру. Подлинное самосознание помогает нам оценить их и проникнуться благодарностью к тем, кто пришел на землю раньше нас и воспитывал нас в духе верности принципам, в чьем зеркале мы отражались не такими, какими были, а какими могли стать.

В дружной, состоящей из нескольких поколений семье царит свой высокий дух. Эффективная взаимозависимая семья, включающая детей, родителей, дедушек и бабушек, тетушек, дядюшек и кузенов, способна стать могучей силой, помогающей людям почувствовать, кто они такие, откуда и зачем живут на земле.

Для детей исключительно важно - ощутить свою принадлежность к «племени», почувствовать, что их знают и любят - даже если их родня рассеяна по всей стране. И это станет серьезным подспорьем, когда вы будете воспитывать собственных детей. Если кто-то из них будет переживать трудный период, а вас не окажется рядом, возможно, он доверится вашему брату (или сестре) - и тот на время заменит отца или мать, станет временным наставником и образцом для подражания.

Дедушки и бабушки, уделяющие внукам большое внимание, входят в число самых дорогих людей на свете. И каким же волшебным зеркалом они могут стать!

Моя мать - из таких бабушек. Даже сейчас, приближаясь к девяноста годам, она глубоко вникает в дела каждого из многочисленных отпрысков. Она пишет нам любовные письма. Одно такое письмо я читал на борту самолета и не мог сдержать слез. Когда бы я ни позвонил, она радостно скажет: «Стивен, я хочу, чтобы ты знал, как я люблю тебя и какой ты замечательный». Она неизменно поддерживает в нас уверенность в себе.

Крепкая, дружная, взаимозависимая семья потенциально - одна из наиболее плодотворных, радостных и драгоценных человеческих связей. Большинство признает ее важность. Смотрите, как несколько лет назад все мы наслаждались «Корнями». У всех у нас есть корни; мы можем проследить их, установить наших предков.

Самый высокий и самый мощный мотив, который нами движет, это то, что мы делаем это не для себя, а для наших наследников, для наследников всего человечества. Кто-то сказал: «Есть только два сокровища, которые мы можем оставить нашим детям: корни и крылья».

СТАТЬ ПРЕОБРАЗУЮЩИМ ЗВЕНОМ

Я считаю, что передать детям «крылья» - значит дать им возможность подняться над неудачным, сочиненным для нас, сценарием. А для этого я должен стать тем, что мой друг и коллега, доктор Тери Уорнер, называет «переходным человеком». Вместо того, чтобы передавать следующим поколениям негодные сценарии, мы можем изменить их.

Если в детстве вас обижали родители, это не означает, что и вы должны обижать своих детей. Тем не менее, есть множество свидетельств, показывающих, что вы будете склонны возвращаться к этому сценарию. Но если вы проактивны, вы сумеете перепрограммировать себя. Вы предпочтете не только не обижать своих детей, но и поддерживать в них уверенность в себе, перепрограммировать их.

Вы можете вписать это в свою индивидуальную программу, свой ум и сердце. Представьте себе, что вы живете в согласии с вашей индивидуальной программой. День за днем, шаг за шагом приближайтесь к тому, чтобы любить и прощать своих родителей, а если они еще живы, наладить отношения с ними, постараться понять.

Тенденция, переходившая в вашем роду из поколения в поколение, на вас может и кончиться. Вы - не только связующее, но и преобразующее звено между прошлым и будущим. Перемена в вас способна отразиться на грядущих поколениях.

Один из ярчайших деятелей XX века, внесших свою лепту в изменение мира к лучшему, Анвар Садат, оставил нам в наследство глубокое понимание необходимости перемен. Садат стоял между прошлым, которое возвело «высокую стену подозрений, страха, ненависти и непонимания» между арабами и израильтянами, и будущим, в котором дальнейшее нарастание конфликта и изоляция казались немыслимыми. Попытки договориться встречали бешеное сопротивление сторон - даже если речь шла о пустяках, формальностях, процедурных моментов, какой-нибудь незначительной запятой или абзаце.

Пока другие пробовали разрядить атмосферу, «рубя веточки», Садат искал опору в принципах, чему научился в одиночной камере. Он сразу взялся за «корни» - и таким образом изменил ход истории для миллионов людей.

В своих мемуарах он пишет:

«И тогда я почти неосознанно оперся на внутреннюю силу, развившуюся во время моего пребывания в камере #54 Центральной тюрьмы города Каира, - силу, которую можно назвать талантом или способностью к переменам. Я понял: ситуация исключительно сложна и я не переломлю ее до тех пор, пока не буду вооружен всей необходимой психологической и интеллектуальной мощью. Мое знание жизни и человеческой натуры в этом изолированном месте научило меня: тот, кто не способен изменить свой образ мыслей, не сможет изменить действительность и, стало быть, никогда не достигнет прогресса».

Перемена - настоящая, качественная перемена - приходит изнутри. Ее не достигнешь «рубя веточки» - меняя отношение к проблеме или совершая какие-то

поступки. Главное - добраться до «корней»: способа мышления, фундаментальных парадигм, мировоззрения - ведь это оно выражает характер и создает призмы, через которые мы смотрим на мир. Амиель писал:

«Нравственную истину можно понять умом. Можно ее почувствовать. Можно поставить перед собой задачу жить в согласии с ней. Но она все равно ускользает. Глубже сознания - наше собственное бытие, наша сущность, наша природа. Только истины, достигшие этой последней глубины, ставшие неотъемлемой частью нашего существа, спонтанные и подготовленные, неуловимые и осознанные - являются нашей жизнью, то есть, чем-то большим, нежели собственность. Пока мы воспринимаем их как нечто отдельное от нас, мы остаемся вне истины. Мысль, ощущение, желание или знание жизни - еще не сама жизнь. Цель жизни - уподобиться божеству. Тогда только можно будет сказать, что мы владеем истиной, она не может быть отнята у нас либо утрачена. Она больше не вне нас, даже не внутри нас: мы и есть - Истина, и Истина - это мы сами».

* * *

Слиться воедино с собственной сущностью, с теми, кого мы горячо любим, друзьями и соратниками - самый желанный, самый сладкий плод «семи навыков». Большинству людей доводилось хоть бы однажды попробовать его - так же, как и горький плод разлада и разобщенности, - и мы знаем, как дорого стоит и как хрупко подлинное единство.

Выработать в себе целостный характер, жить по законам любви и бескорыстного служения (что ведет к подлинному единству) - нелегкая задача. Это - не аспирин и пластырь.

И тем не менее эта цель достижима. Все начинается со стремления поставить в центр нашей жизни верные принципы, сломать стереотипы, связанные с другими центрами, вырваться из комфортных зон вредных привычек.

Бывает, мы ошибаемся; нас мучает стыд. Но если начать добиваться каждодневной личной победы и проявлять подход «от внутреннего к внешнему», результаты не замедлят сказаться. Мы бросаем в землю семена, терпеливо выхаживаем хрупкие ростки, вырастем и развиваемся - и наконец получаем возможность вкусить изысканных плодов достойной, эффективной жизни.

Хочется снова процитировать Эмерсона: «То, что мы постоянно делаем, становится легче: не потому, что задание стало легче, а потому что возросло наше умение».

Ставя в центр своих жизненных интересов верные принципы и добиваясь равновесия между действиями и нашей способностью совершать действия, мы получаем возможность создания эффективной, полезной, мирной и счастливой жизни - для себя и потомков.

ОТ АВТОРА

Завершая эту книгу, хочу поделиться одним своим личным убеждением, касающимся того, что я сам считаю источником верных принципов. Я верю, что верные принципы суть естественные законы и что Господь, наш Создатель и Отец, и есть их источник, так же как и источник нашей совести. Я верю, что самореализация человека прямо пропорциональна его умению жить по совести, в противном случае он не поднимется над уровнем животного.

Я верю: существуют стороны человеческой сущности, недоступные для закона или воспитания: они в руках Божиих. Будучи людьми, мы способны совершенствовать себя. Степень нашей верности высшим принципам определяет, насколько полно реализуются наши уникальные способности. Как сказал Тейяр де Шарден: «Мы - не существа из плоти и крови, наделенные душой. Мы - душа, наделенная оболочкой из плоти и крови».

Я и сам неустанно борюсь со многим из того, чем поделился в этой книге. Но эта борьба благотворна и стоит затраченных усилий. Она придает смысл моей жизни и вдохновляет меня на любовь, служение и новые дерзания.

Не могу не повторить вслед за Т.С.Элиотом: «Мы должны, ни на минуту не останавливаясь, идти дорогой постижения истины - чтобы в конце пути оказаться там же, откуда начали, - и не узнать это место».

Перевод Валерии Ноздриной