

БОЛЕЕ 40 МИЛЛИОНОВ ЭКЗЕМПЛЯРОВ
ПРОДАНО ВО ВСЕМ МИРЕ

 **FranklinCovey**
WWW.FRANKLINCOVEY.RU

7 НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ

МОЩНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ

Стивен Р. Кови

ЮБИЛЕЙНОЕ
ДОПОЛНЕННОЕ ИЗДАНИЕ

ПРИ УЧАСТИИ ШОНА КОВИ

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

Текст предоставлен правообладателем

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

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

Аннотация

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

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

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

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

экспертом в вопросах организационного руководства, общения и управления жизнью.

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

Для кого

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

Содержание

Предисловие к юбилейному изданию	10
Посвящение высокоэффективному отцу от семьи Кови	23
Предисловие к 30-летней годовщине издания книги Стивена Р. Кови	31
Благодарности	39
Предисловие автора	43
Часть первая	55
Изнутри наружу	55
Конец ознакомительного фрагмента.	80

Стивен Р. Кови, Шон Кови

Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности

Переводчик *Оксана Кириченко*

Научный редактор *Дмитрий Иншаков*

Редакторы *Ольга Улантимова, Ольга Равданис*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Арт-директор *Ю. Буга*

Адаптация оригинальной обложки *Д. Изотов*

Корректоры *Е. Аксёнова, О. Улантимова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

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

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

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

© Franklin Covey Co.

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

* * *

Стивен Р. Кови
Шон Кови

7 НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ

МОЩНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ

ЮБИЛЕЙНОЕ
ДОПОЛНЕННОЕ ИЗДАНИЕ

Перевод с английского



альпина
паблишер
Москва
2023

Предисловие к юбилейному изданию

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

Но вот у меня наконец появилась возможность удовлетворить собственное любопытство:

– Как вы придумали свои семь навыков?
– Я не придумывал, – ответил он.
– То есть? – не понял я. – Вы же написали книгу.
– Да, написал, но эти принципы были известны задолго до меня. Они больше похожи на законы природы, – объяснил Кови. – Я просто собрал их вместе, объединил для удобства людей.

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

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

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

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

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

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

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

тем, что знал сам.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Посвящение высокоэффективному отцу от семьи Кови

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

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

и вытащили его из воды.

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

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

дом к жизни.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*С уважением,
дети Стивена Р. Кови:
Синтия, Мария, Стивен, Шон,
Дэвид, Кэтрин, Коллин,
Дженни и Джошуа*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Всего наилучшего,

Шон Кови

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

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

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

Благодарности

Взаимозависимость – ценность более высокая, чем независимость.

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

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

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

их взаимосвязанность и цельность их единой системы.

Я глубоко признателен:

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

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

– моему отцу;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

жеру за мудрую синергетическую помощь;

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

Предисловие автора

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Тело

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

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

Разум

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

Принцип: постоянно вдумчиво читать; непрерывно заниматься самообразованием.

Сердце

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

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

Дух

Массовая культура: подчиняться все шире распространяющемуся атеизму и цинизму.

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

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

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

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

лением.

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

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

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

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

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

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

Часть первая

Парадигмы и принципы

Изнутри наружу

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Вот молодец, сынок, так и продолжай!

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

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

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

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

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

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

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

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

ЭТИКА ЛИЧНОСТИ И ЭТИКА ХАРАКТЕРА

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

смешек окружающих.

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

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

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

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

ПЕРВИЧНОЕ И ВТОРИЧНОЕ

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

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

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

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

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

человеком.

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

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

современный успех сменится разрушением отношений.

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

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

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

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

СИЛА ПАРАДИГМЫ

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Преподаватель принес стопку карточек большого разме-

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

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

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

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

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

– Прелесть? Да это старая карга!

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

– Это кольцо молодой женщины!

На что другой возразил:

– Какое кольцо, это рот старухи!

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

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

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

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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