

От автора бестселлера  
«Семь навыков высокоэффективных людей»

# ЛИДЕРСТВО ОСНОВАННОЕ — НА — ПРИНЦИПАХ

## Стивен Кови

Стивен Кови

**Лидерство, основанное  
на принципах**

«Альпина Диджитал»

2008

## **Кови С. Р.**

Лидерство, основанное на принципах / С. Р. Кови — «Альпина Диджитал», 2008

Автор знаменитого бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей» считает, что во всех областях человеческой жизни следует руководствоваться принципами – естественными законами, которые работают всегда и везде. Применительно к лидерству следование принципам помогает найти ответ на множество внутренне противоречивых вопросов. Как найти золотую середину между «жестким» и «мягким» стилем руководства? Как расширить полномочия сотрудников, не теряя контроль над ними? Как создать гибкую и открытую к преобразованиям культуру организации, не поступаясь чувством защищенности работающих в ней людей? Универсальность подхода Кови делает его ценным руководством для людей и организаций, ставящих перед собой большие цели. Книга предназначена для широкой аудитории.

© Кови С. Р., 2008

© Альпина Диджитал, 2008

# Содержание

Предисловие	6
Принцип-центричный подход	6
Некоторые соображения по проблеме	8
Решение: центрирование на естественных принципах	10
Лидерство и компас	12
Четыре измерения	14
Организационные центры	17
Раздел 1	19
Введение в раздел 1	20
Разрешение дилемм	20
Четыре уровня, четыре принципа	21
Глава 1	22
Они непрерывно учатся	22
Они ориентированы на служение	22
Они излучают положительную энергию	22
Они верят в других людей	23
Их жизнь сбалансированна	23
Они воспринимают жизнь как приключение	24
Они синергичны	24
Они занимаются самообновлением	25
Глава 2	26
Семь уникальных человеческих дарований	26
От первичных дарований к вторичным	29
Глава 3	32
Конец ознакомительного фрагмента.	34

# Стивен Кови

## Лидерство, основанное на принципах

Редактор *Р. Пискотина*

Научный руководитель проекта *М. Ильин*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Корректор *Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *Е. Сенцова*

Художник обложки *А. Мищенко*

© FranklinCovey Co., 1990

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

© Перевод. ООО «Попурри», 2002

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

## Предисловие

### Принцип-центричный подход

На своих семинарах я часто приглашаю участников делиться своими самыми сложными проблемами и задавать самые трудные вопросы. Эти вопросы неизменно сопряжены с конфликтами или дилеммами, которые невозможно разрешить с помощью стандартных подходов. Вот всего несколько примеров:

- Как сбалансировать личную и профессиональную сферы жизни в условиях постоянного напряжения и кризисов?
- Как искренне радоваться успехам других людей?
- Как сохранить контроль над подчиненными при достаточном для эффективной работы уровне свободы и автономии?
- Как освоить принципы абсолютного качества и постоянного совершенствования на всех уровнях организации, если сотрудники на собственном опыте уже успели разочароваться в «месячниках качества» и цинично относятся к любым нововведениям?

Может быть, вы и сами задавали себе эти вопросы, сталкиваясь с трудностями в личной жизни и в своих организациях. Читая эту книгу, вы познакомитесь с основными принципами эффективного лидерства.

*Дайте человеку рыбу, и вы накормите его на целый день; научите его ловить рыбу, и вы накормите его на всю жизнь.*

Поняв эти принципы, вы сможете ответить на эти и другие трудные вопросы, которые ставит перед вами жизнь. В противном случае вы будете и дальше жить и решать проблемы методом проб и ошибок.

После публикации моей книги «Семь навыков высокоэффективных людей» (М.: Альпина Бизнес Букс, 2007) мне довелось поработать со многими чудесными людьми, которые стремятся повысить качество своей жизни, и качество продуктов, услуг, и собственных организаций. Но я должен с горечью констатировать, что многие из них при искреннем желании улучшить отношения с окружающими и достичь поставленных целей использовали неудачные подходы.

Нередко эти подходы отражают нечто прямо противоположное навыкам эффективных людей. Мой брат Джон Кови даже называет их семью привычками неэффективных людей:

- *Сомневаться в себе и винить других.*
- *Работать без четкого представления о конечной цели.*
- *В первую очередь заниматься срочными делами.*
- *Мыслить в духе «выиграл/проиграл».*
- *Стремиться в первую очередь быть понятым.*
- *Если не удастся победить, идти на компромисс.*
- *Опасаться изменений и держаться подальше от усовершенствований.*

Когда эффективные люди прогрессируют в континууме зрелости, личные победы предшествуют публичным. Точно так же личные неудачи влекут за собой катастрофические публичные поражения, когда неэффективные люди регрессируют по континууму незрелости – то есть когда они уходят из состояния зависимости, где другие должны обеспечивать их основные потребности и желания, в состояние контрзависимости, характеризующееся позицией «бей или

беги», и наконец, в состояние созависимости, когда они кооперируются друг с другом достаточно деструктивным образом.

Как человеку отказаться от этих вредных привычек и заменить их новыми? Как сбросить с себя груз прошлого, чтобы создать себя заново и существенно изменить личную и профессиональную жизнь?

Именно на этот вопрос пытается ответить данная книга. В разделе 1 речь идет о личностных и межличностных приложениях принципов эффективности, в разделе 2 – об управленческих и организационных приложениях.

## Некоторые соображения по проблеме

Позвольте привести некоторые примеры проявления проблемы, с которой все мы сталкиваемся в личной и профессиональной жизни, а затем я предложу вам принцип-центричные решения.

- Некоторые люди оправдывают жесткие средства благими целями. Они говорят, что «бизнес есть бизнес» и что «этика» и «принципы» иногда должны уступать место прибылям. Эти же самые люди зачастую не видят корреляции между качеством своей личной жизни и качеством их продуктов и услуг на работе. Исходя из социальной и политической среды внутри организаций и фрагментированных внешних рынков, они считают, что могут безнаказанно злоупотреблять отношениями и тем не менее добиваться результатов.

- Главный тренер одной профессиональной футбольной команды как-то сказал мне, что некоторые из его игроков бьют баклуши в межсезонье и приезжают на сборы, совершенно потеряв форму. «Они думают, что могут обмануть меня и мать-природу и продолжать хорошо играть».

- Когда я спрашиваю на своих семинарах: «Кто из вас хотел бы, чтобы подавляющее большинство работников вашей фирмы проявляли гораздо больше способностей, креативности, таланта, инициативы, чем требует или позволяет их настоящая работа?» – утвердительно отвечают 99 % участников. Иными словами, все мы согласны с тем, что огромная доля наших ресурсов растрачивается впустую и что неумелое управление персоналом пагубно отражается на прибыли.

- Нашими героями зачастую бывают люди, зарабатывающие большие деньги. И когда кто-то из них – артист, предприниматель, спортсмен – говорит нам, что мы можем взять от жизни все, что захотим, играя по своим собственным правилам, мы слушаем его, особенно если его слова подкрепляются существующими социальными нормами.

- Некоторые родители не уделяют достаточного внимания своим детям, считая, что достаточно создавать видимость в глазах общественности. А потом они кричат, хлопают дверьми и поражаются, узнав, что их дети-подростки экспериментируют с наркотиками, алкоголем и сексом, стремясь заполнить пустоту своей жизни.

- Когда я предложил директору одной фирмы привлечь своих сотрудников к составлению корпоративной формулировки миссии и выделить на эту работу полгода, он ответил: «Вы нас недооцениваете, Стивен. Мы справимся за ближайшие выходные». Я вижу людей, которые за выходные надеются вдохнуть новую жизнь в отношения с супругой или преодолеть отчуждение в отношениях с сыном, за выходные пытаются изменить культуру корпорации. Но некоторые вещи просто невозможно сделать за выходные.

- Когда дети-подростки превращаются в бунтарей, многие родители воспринимают это как личное оскорбление, поскольку они эмоционально слишком зависимы от того, как их воспринимают собственные дети. Таким образом создается противостояние, где недостатки каждой стороны служат оправданием своего восприятия друг друга и плачевного результата.

- В вопросах менеджмента обычно все сводится к измерению. Июль принадлежит производителям, а декабрь – контролерам. И цифрами к концу года часто манипулируют, чтобы они выглядели более привлекательными. Эти цифры принято считать точными и объективными, но большинство людей знает, что основаны они на субъективных предположениях.

- Большинству людей изрядно надоели «поборники мотивации», которым нечего сказать, кроме банальностей, одобренных плоскими шутками. Люди хотят добраться до сути, им нужен процесс. Им нужно нечто большее, чем аспирин и лейкопластырь для снятия острой боли. Они хотят решать хронические проблемы и достигать долговременных результатов.



- Как-то на одном из моих тренингов присутствовала группа старших руководителей, которые были недовольны тем, что генеральный директор «заставил» их «прийти и четыре дня сидеть и выслушивать досужие домыслы». Они принадлежали к патерналистской, зависимой культуре, где обучение рассматривается как расход, а не как инвестиция. В их организации людьми управляли как «вещами».

- В школе мы предлагаем учащимся пересказывать, что они слышали во время урока, мы проверяем их знания на лекциях. Они приноравливаются к такой системе и сначала тянут время, а потом заучивают наши лекции, чтобы получить хорошую отметку. Часто они считают, что вся жизнь устроена по такой схеме.

Некоторые привычки неэффективности коренятся в нашем воспитании, ориентирующем нас на быстроедействующие и краткосрочные решения. В школе многие из нас в течение года бьют баклуши, а потом с помощью зубрежки успешно сдают экзамены. Но сработает ли зубрежка на ферме? Можете ли вы прогулять две недели и не доить корову, а потом наверстать упущенное? Можете ли вы «забыть» о весеннем посеве или проспать все лето, а потом, потрудившись как следует, осенью собрать урожай? Такой подход в сельском хозяйстве очевидно нелеп, но в академической среде мы не гнушаемся зубрежкой для получения ученых степеней и званий, необходимых, чтобы устроиться на привлекательное место работы, даже если в итоге мы не получаем настоящего образования.

## **Решение: центрирование на естественных принципах**

Эти проблемы обычными способами не решить. Легковесный подход неприменим на ферме, поскольку там правят естественные законы, основанные на принципах. Они действуют независимо от того, знаем ли мы о них и повинемся ли им.

В сельском хозяйстве существует вечный закон – «закон фермы»: я должен подготовить почву, посадить семена, окучивать, полоть, поливать, пока не созреет урожай. То же самое относится к браку или к отношениям с сыном-подростком: быстрых решений, позволяющих все уладить посредством набора добрых намерений и формул успеха, не бывает. Естественные законы и принципы действуют несмотря ни на что. Поэтому поместите эти принципы в центр своей жизни: своих отношений с окружающими людьми, в центр управленческих соглашений, в центр всей организации.

Если я пытаюсь использовать манипулятивные стратегии и тактики, чтобы люди делали то, что я хочу, в то время как мой характер далек от совершенства или моя компетентность вызывает сомнения, – долгосрочного успеха не видать. Там, где нет доверия, риторика и добрые намерения – непрочный фундамент для устойчивого успеха. Но, научившись управлять «вещами» и вести за собой людей, мы получим лучший результат, потому что нам удастся раскрепостить энергию и таланты людей.

Мы часто думаем, что изменения и улучшения идут извне, а не из нас самих. Даже если мы признаем необходимость измениться внутренне, то обычно рассматриваем приобретение новых знаний и навыков, а не важность более тесной привязки к базовым принципам. Но великие достижения очень часто происходят в результате внутреннего разрыва с традиционными способами мышления. Мы называем это сдвигом парадигм.

Принцип-центричное лидерство вводит в обращение новую парадигму: в центре нашей жизни и лидерства должны быть принципы «истинного севера». В этой книге я расскажу о том, что это за принципы, зачем нужна принцип-центричность и как ее добиваться.

Наша эффективность опирается на определенные нерушимые принципы – естественные законы, столь же реальные и неизменные, как, например, закон гравитации в физике. Эти принципы вплетены в ткань жизни всякого цивилизованного общества и образуют корни любой семьи и любого общественного института.

Принципы не изобретены нами или обществом; это законы Вселенной, которые проникают в самую глубь человеческих взаимоотношений. Они представляют собой неотъемлемую часть бытия, сознания и совести человека. В той мере, в какой люди признают или не признают фундаментальные принципы справедливости, равенства, цельности, честности и доверия и живут в гармонии с ними, они движутся к выживанию и стабильности либо к разобщению и разрушению.

Мой опыт подсказывает, что люди инстинктивно доверяют тем, чьи личностные качества базируются на правильных принципах. Об этом свидетельствуют наши долговременные отношения. Ориентируясь на них, мы знаем, что техника относительно не важна по сравнению с доверием, а доверие в конечном счете определяется нашей надежностью. Когда уровень доверия высок, контакт устанавливается легко, быстро и без усилий. Мы можем путаться в словах, но собеседник все равно уловит смысл. Но когда доверия мало, общение оказывается мучительным, неэффективным и поглощает слишком много времени.

Заниматься личностным развитием относительно легко: все, что нужно, – это осваивать некоторые коммуникационные навыки, работать над речью и технологиями человеческих отношений, укреплять самооценку. Труднее изменить свои привычки, развить в себе добродетели, изучить фундаментальные дисциплины, научиться держать слово, быть верным своим

клятвам, проявлять мужество и одновременно искреннее уважение к чувствам и убеждениям других людей. Тем не менее именно в этом истинное испытание и проявление нашей зрелости.

Ценить себя и при этом подчинять себя высоким целям и принципам – в этом состоит парадоксальная суть истинной человечности и фундамент эффективного лидерства.

## Лидерство и компас

Принципы подобны компасу: они всегда указывают путь. Зная, как их трактовать, мы никогда не заблудимся, нас не собьют с толку конфликтующие мнения и ценности.

Принципы суть самоочевидные, самообоснованные естественные законы. Они не меняются. Они задают нашей жизни направление «истинного севера», куда бы ни относили нас течения окружающего мира.

Принципы применимы везде и всегда. Они предстают в форме ценностей, идей, норм и учений, которые возвышают, облагораживают, вдохновляют людей, наполняют силой. История учит, что люди и цивилизации процветают в той мере, в какой их форма жизнедеятельности гармонирует с верными принципами. Упадок всякого общества обусловлен нарушением правильных принципов. Скольких экономических катастроф, межкультурных конфликтов, политических революций и гражданских войн можно было бы избежать, если бы общество придерживалось правильных принципов.

Принцип-центричное лидерство исходит из того, что естественные законы нельзя нарушать безнаказанно. Верим мы в них или нет, они доказали свою действенность на протяжении многих тысячелетий человеческой истории. И люди, и организации более эффективны, когда руководствуются такими проверенными принципами. Это не простые и быстродействующие решения личных и межличностных проблем. Это, скорее, базовые принципы, которые при постоянном применении становятся поведенческими навыками, трансформирующими людей и их взаимоотношения.

Принципы, в отличие от ценностей, объективны. Они подчиняются естественным законам, независимо от условий. Ценности же субъективны. Ценности подобны картам. А карты – это не сама территория; они всего лишь отражают субъективные попытки описать или представить территорию. Чем более наши ценности, или карты, привязаны к верным принципам – к реалиям самой территории, к вещам как они есть, тем они точнее и полезнее. Когда территория – рынки, например, – постоянно меняется, любая карта очень скоро устаревает.

Если карта, построенная на ценностях, дает полезное описание территории, то принцип-центричный компас обеспечивает нас бесценным видением и направлением. Точная карта – это хороший управленческий инструмент, а компас, настроенный на принципы «истинного севера», служит инструментом лидерства и расширения полномочий. Если нам придется руководствоваться только картами, мы растратим впустую огромное количество ресурсов, бесцельно скитаясь или упуская благоприятные возможности.

Наши ценности обычно отражают наши представления или культурный бэкграунд. С детства у нас развивается система ценностей, которая представляет собой комбинацию культурных факторов, личных открытий и семейных сценариев. Они становятся очками, через которые мы смотрим на окружающий мир. Мы оцениваем, определяем приоритеты, выносим суждения и ведем себя в соответствии с восприятием жизни через эти очки.

Пример реактивного поведения – разделение жизни на изолированные сферы, построенные на ценностях. Здесь наше поведение отражает наши ожидания по отношению к определенным ролям: супруга, родителя, директора, лидера сообщества и т. д. Поскольку каждая из этих сфер подразумевает собственную систему ценностей, реактивные люди часто вынуждены удовлетворять конфликтующие ожидания и опираться на разные ценности, в зависимости от роли или конкретной ситуации.

Когда же люди настраивают свои личные ценности на верные принципы, они освобождаются от прежних восприятий или парадигм. Одна из характеристик настоящего лидера – скромность, которая проявляется в способности снять очки и разобраться, насколько его ценности, убеждения и поступки согласуются с принципами «истинного севера». Если есть

предвзятость, невежество или ошибочные суждения, делаются коррективы. Центрирование на неизменных принципах привносит постоянство и силу в их жизнь.

## Четыре измерения

Центрирование жизни на правильных принципах – ключ к развитию мощной внутренней энергии, с помощью которой мы можем реализовать многие из наших мечтаний. Наличие такого центра обеспечивает нам чувство направления, безопасности, силы. Подобно ступице колеса, этот центр объединяет, интегрирует жизнь человека и жизнь организации. Это фундамент личной и корпоративной культуры. Он позволяет согласовать общие ценности, структуры и системы.

То, что находится в центре жизни человека, неизбежно становится его системой жизнеобеспечения. Эту систему можно представить четырьмя фундаментальными измерениями, или координатными осями: безопасность, курс, мудрость и власть. Принцип-центричность в лидерстве и жизни развивает эти четыре внутренних источника силы.

Фокусирование на альтернативных центрах – на работе, удовольствиях, друзьях, врагах, на семье, на себе, на церкви, на имуществе, на деньгах и т. д. – ослабляет и дезориентирует нас. Например, если мы фокусируемся на социальном зеркале, мы позволяем обстоятельствам и мнениям других людей направлять и контролировать нас. Отсутствие чувства внутренней безопасности и самоуважения делает нас эмоционально зависимыми от окружающих. При недостатке мудрости мы склонны повторять старые ошибки. При отсутствии курса мы следуем внешним тенденциям и не в состоянии закончить начатое. При недостатке власти мы пассивно отражаем внешние условия и подвержены настроениям. Но когда мы центрируем нашу жизнь на правильных принципах, она становится уравновешенной, организованной, имеет надежный якорь. Мы приобретаем прочный фундамент во всех своих начинаниях. К тому же мы чувствуем свою ответственность за все в нашей жизни, включая время, взаимоотношения с людьми, деньги, имущество, семью, собственное тело. Мы признаем, что должны пользоваться всем этим в благих целях и отвечать за все это.

Центрирование на принципах обеспечивает достаточную безопасность, чтобы не бояться изменений, сравнений и критики; курс, позволяющий раскрыть свою миссию, определить свои роли, переписать сценарии и пересмотреть цели; мудрость, чтобы учиться на своих ошибках и стремиться к самосовершенствованию; силу, чтобы взаимодействовать и сотрудничать в самых сложных условиях.

- *Безопасность.* Это наше чувство собственного достоинства, самоуважение, сила характера, самоидентификация, эмоциональная гавань. Конечно, чувство безопасности может быть развито в разной степени. На одном конце континуума – глубокая убежденность в собственной значимости, а на другом – крайняя степень неуверенности в себе, незащитности, когда человек становится марионеткой в руках внешних сил, воздействующих на него со всех сторон.

- *Курс* – это заданное направление нашей жизни. На решения, которые мы принимаем, значительное влияние оказывают определенные стандарты, принципы или критерии. Этот внутренний монитор служит в качестве совести. Люди, занимающие нижний конец на континууме курса, как правило, подвержены нездоровым пристрастиям и эмоционально зависимы, поскольку в центре их мироздания их эго, их чувства или положение в обществе. Середину континуума представляет развитие социальной совести – совести, просвещенной и цивилизованной благодаря центрированию на человеческих институтах, традициях и отношениях с окружающими. На верхнем конце континуума располагается духовная совесть: человек руководствуется вдохновляющими или одухотворяющими источниками – компасом, настроенным на правильные принципы.

- *Мудрость.* Мудрость подразумевает здравый взгляд на жизнь, чувство равновесия, глубокое понимание того, как соотносятся между собой различные проявления жизни и прин-

ципы. Она включает в себя разум, интуицию, проникновение в суть вещей. Она означает единение, интегрированную целостность. Нижний конец континуума мудрости олицетворяют неточные карты: люди строят свое мышление на искаженных, диссонирующих принципах. Верхний конец воплощает точный жизненный компас, где все части и принципы надлежащим образом связаны между собой. Продвигаясь по континууму мудрости, мы приобретаем более четкое представление об идеале (как должно быть) и в то же время более осмысленный и практичный подход к реалиям (как есть на самом деле). Мудрость включает в себя к тому же способность различать чистую радость и преходящие удовольствия.

• **Власть.** Это способность действовать. Это мужество, необходимое для достижения задуманного. Это жизненная энергия, помогающая делать выбор и принимать решения. Кроме того, это способность искоренять старые привычки и культивировать новые, более эффективные. На нижнем краю континуума власти мы видим людей беспомощных, неуверенных в себе; вся их жизнь – результат происходящего сейчас или происходившего раньше. Они непомерно зависимы от внешних обстоятельств и других людей. Они являют собой отражение мнений и направлений других людей. Они не знают ни истинной радости, ни счастья в своей жизни. На высшем конце континуума власти – люди, обладающие видением и дисциплиной. Их жизнь определяется их собственными решениями, а не внешними условиями. Эти люди сами кузнецы своего счастья, они проактивны, свою реакцию на те или иные ситуации они основывают на вечных законах и универсальных стандартах. Они берут на себя ответственность не только за свои мысли и поступки, но и за свои чувства и свое настроение.

*Альтернативные жизненные центры*



Эти четыре фактора – безопасность, курс, мудрость и власть – взаимозависимы. Безопасность и хорошо обоснованный курс приносят мудрость, а мудрость становится искрой, катализатором, высвобождающим и направляющим силу. Когда эти четыре фактора гармонизированы, возникает великая сила благородной личности, уравновешенного характера, прекрасного во всех отношениях человека.



## Организационные центры

Принцип-центричное лидерство включает в себя *семь навыков высокоэффективных людей* и связанные с ними принципы, практические правила и процедуры. Поскольку принцип-центричное лидерство фокусируется на фундаментальных принципах и процессах, оно ведет к подлинному преобразению организационной культуры.

Поместив принципы в центр жизни, вы понимаете, что с людьми можно обращаться только так, как вы хотите, чтобы они обращались с вами. Вы воспринимаете своих соперников как источник познания, как друзей, которые помогают вам совершенствоваться и учиться там, где вы еще слабы. Ни они, ни внешние обстоятельства не угрожают вашей самодостаточности и цельности, потому что у вас есть якорь и компас. Даже в бушующем море перемен вы сохраняете перспективу и здравый смысл. И всегда ищите источник силы в себе.

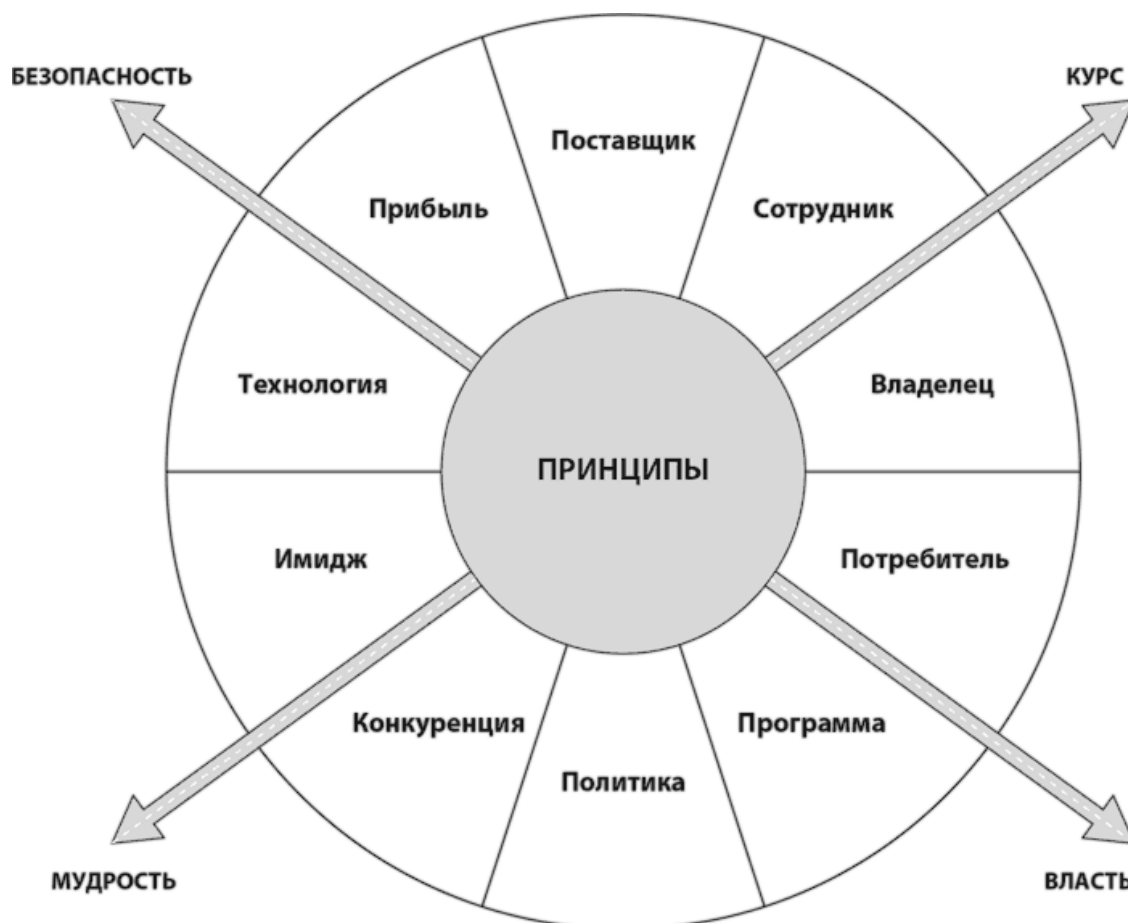
Альтернативные организационные центры – прибыль, поставщик, сотрудник, владелец, потребитель, программа, политика, конкуренция, имидж и технология – имеют существенные недостатки по сравнению с принцип-центричной парадигмой. Как и людям, так и принцип-центричным компаниям в большей мере присущи безопасность, курс, мудрость и власть.

Если, например, организация строит свою безопасность на имидже, на размере прибыли, на сравнении себя с конкурентами или на мнении потребителей, ее руководители зачастую неадекватно реагируют на происходящие события. Кроме того, они склонны воспринимать бизнес и жизнь в целом как игру с нулевой суммой, видеть для себя угрозу в чужих успехах и радоваться неудачам конкурентов. Если наше чувство безопасности базируется на слабостях других, мы фактически позволяем этим слабостям контролировать нашу жизнь.

Реальная ответственность, власть и эффективность обеспечиваются тем, что вы владеете принципами и практическими приемами, понимаемыми и применяемыми на всех уровнях организации. Практические приемы показывают *«что делать»*, это конкретное приложение принципов в конкретных обстоятельствах. Сами принципы показывают *«зачем»*, это фундамент, на который опираются конкретные действия. Без понимания принципов решения данной задачи люди оказываются беспомощными, когда ситуация меняется и для достижения успеха необходимо применять другие практические приемы. Разумеется, необходимо обучать людей практическим навыкам и приемам, конкретным *«как»*, применительно к той или иной задаче. Но когда мы преподаем навыки, не обучая принципам, мы увеличиваем зависимость людей от дальнейших распоряжений и инструкций – наших или чьих-то еще.

Принцип-центричные лидеры – это люди с характером, которые компетентно обращаются «с семенами и почвой» «на ферме», опираясь на естественные принципы и встраивая их в центр своей жизни, в центр своих отношений с окружающими, в центр своих соглашений и контрактов, в свои управленческие процессы и в свои заявления о миссии. Принцип-центричный лидер должен быть светочем, а не судьей, образцом для подражания, а не критиком.

*Альтернативные организационные центры*



## Раздел 1

### Личная и межличностная эффективность

*Четыре уровня принцип-центричного лидерства и ключевые принципы*



© 1991 Covey Leadership Center

## Введение в раздел 1

Я всегда был сторонником естественного, постепенного, последовательного подхода к личностному развитию. Мне кажется, что любая программа – будь то снижение веса или овладение навыками, которая обещает «быстро, легко, мгновенно, без усилий» достичь желаемого результата, скорее всего, не строится на правильных принципах. Однако хотя бы одно из этих словечек обязательно используется в любой рекламе, привлекая потребителей. Не – удивительно, что многие из нас склонны прибегать к «быстродействующим» подходам к личностному развитию.

В этом разделе я попытаюсь доказать, что настоящее развитие характера и навыков неразрывно связано с естественными законами и принципами. Когда мы обращаем на них внимание, мы обретаем силы порвать с прошлым, преодолеть застарелые привычки, изменить парадигмы и достичь первичного величия и межличностной эффективности.

Конечно, мы не живем на необитаемых островах. Мы рождаемся в семьях, взрослеем в обществе, учимся в школах, становимся членами организаций. Начав трудовую жизнь, мы обнаруживаем, что наша работа требует от нас часто и эффективно взаимодействовать с другими людьми. Если мы не в состоянии усвоить и применять принципы межличностной эффективности, наше продвижение вперед неминуемо замедлится или прекратится.

Поэтому в данном разделе речь пойдет также и об установках, навыках и стратегиях, способствующих установлению и поддержанию доверительных отношений с окружающими. Когда человек становится относительно независимым, перед ним встает задача достичь эффективной взаимосвязи с другими людьми. Чтобы добиться этого, мы должны проявлять чуткость и синергию в нашем стремлении быть проактивными и продуктивными.

## Разрешение дилемм

На протяжении всей человеческой истории самые значительные прорывы были следствием разрушения прежних стереотипов мышления, устаревших моделей и парадигм. Принцип-центричное лидерство как раз и являет собой новую парадигму – новый образ мышления, помогающий решить головоломки современной жизни:

- Как обеспечивать и поддерживать баланс между работой и семьей, личными и профессиональными устремлениями в условиях постоянного напряжения и кризисов?
- Как сохранять верность простоте в этой ужасающе сложной жизни?
- Как сохранять чувство направления в дебрях современности, где самые подробные и основательные «дорожные карты» – стратегии и планы – оказываются бесполезными из-за стремительных перемен, настигающих нас порой с самой неожиданной стороны?
- Как относиться к человеческим недостаткам с искренним сочувствием и пониманием, без обвинений и самооправданий?
- Как вместо предубежденности (склонности предвзято относиться к людям и классифицировать их по категориям с целью манипулирования ими) относиться к людям с уважением и стремиться раскрыть в них лучшие стороны, чтобы помочь им учиться и совершенствоваться?
- Как мобилизовать свои способности (и вдохновить других людей) уверенно и компетентно решать проблемы и использовать благоприятные возможности, успешно справляясь с рисками?
- Как поощрять стремление меняться и совершенствоваться, не создавая при этом больше проблем, нежели пользы?
- Как быть полезными членами взаимодополняющей команды, построенной на взаимном уважении, где ценится плюрализм и различия в мнениях?

- С чего начать и как поддерживать процессы познания, развития и совершенствования?

Читая этот раздел, вы постигнете основные принципы эффективного лидерства, и это позволит вам найти собственные ответы на эти и другие трудные вопросы.

## Четыре уровня, четыре принципа

Принцип-центричное лидерство осуществляется изнутри наружу на четырех уровнях: 1) *личном* (мои отношения с самим собой); 2) *межличностном* (мои отношения и взаимодействие с другими людьми); 3) *управленческом* (я ответствен за то, чтобы работа была выполнена другими людьми) и 4) *организационном* (я должен организовывать людей – нанимать их, обучать, оплачивать их труд, создавать команды, решать проблемы, создавать согласованные структуры, стратегии и системы).

Каждый уровень необходим, но недостаточен. Это значит, что для оптимального овладения принципами мы должны работать на всех уровнях. В этом разделе я сосредоточусь на первых двух принципах:

- *Надежность на личном уровне.* Надежность основывается на характере (что вы за человек) и компетентности (что вы умеете). Если вы верите в мой характер, но не в мою компетентность, значит, вы все-таки не можете доверять мне. Профессионализму многих хороших и честных людей постепенно перестают доверять, поскольку они позволяют себе отставать от жизни в своей организации. Без характера и компетентности нас не будут считать внушающими доверие, и мы не сможем проявлять мудрость в момент выбора. Без непрерывного профессионального развития не бывает ни надежности, ни доверия.

- *Доверие на межличностном уровне.* Доверие необходимо заслужить, оно строится на надежности. Доверие представляет собой эмоциональный банковский счет двух людей, позволяющий им достигать соглашений в духе «выиграл/выиграл». Если два человека доверяют друг другу, опираясь на надежность друг друга, это обеспечивает синергию и высокую продуктивную взаимозависимость. Если один из них некомпетентен, делу может помочь обучение и развитие. Но если у одного из них есть изъяны в характере, он должен взять обязательства – и выполнить их – развивать уверенность в себе, совершенствовать навыки и укреплять доверительные отношения.

Доверие или его отсутствие лежит в основе успехов или неудач во взаимоотношениях людей и определяет конечные результаты во всех сферах человеческой деятельности

## **Глава 1**

### **Характеристики принцип-центричных лидеров**

По материалам исследований и по собственному опыту я выделил восемь отличительных признаков, характерных для принцип-центричных лидеров. Эти черты характеризуют не только эффективных лидеров, но и отражают движение вперед каждого из нас. Рассмотрим каждый из них по очереди.

#### **Они непрерывно учатся**

Принцип-центричные люди постоянно извлекают уроки из своего жизненного опыта. Они много читают, посещают тренинги, слушают других, воспринимают все, что слышат и видят. Они любознательны и всегда задают вопросы. Они постоянно совершенствуют свою компетентность, развивают новые навыки, расширяют круг интересов. Они обнаруживают, что чем больше ты узнаешь, тем яснее понимаешь, как мало ты знаешь, ведь по мере расширения круга знаний увеличивается и внешний край невежества. И как правило, эта энергия познания и развития сама инициирует и питает себя.

Вы разовьете свои способности быстрее, если научитесь брать на себя обязательства и выполнять их. Начните с самых маленьких обязательств перед самими собой и выполняйте их, пока не почувствуете, что добились положительного результата. Потом переходите к более трудным задачам. Дайте себе слово и сдержите его, пока не достигнете контроля над собой уже на более высоком уровне. Затем вновь повышайте уровень сложности обязательств. Делая это, вы почувствуете, как растут ваши самооценка и уверенность, что вы справитесь и с более сложными задачами. Относитесь к этому процессу с максимальной серьезностью: если вы не сдержите данное себе обещание, ваша самооценка снизится, как и вероятность того, что вы выполните следующее обязательство.

#### **Они ориентированы на служение**

Люди, стремящиеся к принцип-центричности, воспринимают жизнь не как карьеру, а как миссию. Они направляют свои ресурсы на служение другим людям. Каждое утро они впрягаются в работу и готовы работать до изнеможения ради других.

Представьте свой «хомут» в делах, за которые отвечаете. Представьте, как каждое утро беретесь за упряжь и пристраиваете ее к своим плечам, готовясь к назначенной на этот день работе. Представьте, как кто-то другой помогает вам прилаживать сбрую. Представьте, как вы впрягаетесь в ярмо в паре с другим человеком – коллегой или супругой, учась работать с ним в одной упряжке.

Я так настойчиво подчеркиваю этот принцип служения, потому что верю, что все усилия человека стать принцип-центричным лидером обречены на провал, если он не готов нести ношу. Мы можем проделать это как интеллектуальное упражнение, но, если мы не обладаем чувством ответственности, служения, не стремимся внести свой вклад, все наши потуги будут безрезультатными.

#### **Они излучают положительную энергию**

Принцип-центричные люди веселы, приятны, счастливы. Они настроены оптимистично, позитивно, возвышенно. Они наполнены энтузиазмом, надеждой, верой.

Эта положительная энергия подобна энергетическому полю или ауре, которая окружает их и заряжает или меняет более слабые отрицательные энергетические поля вокруг них. Сталкиваясь с мощными источниками отрицательной энергии, они стараются либо нейтрализовать, либо отвести в сторону эту негативную энергию. Иногда они избавляются от нее, сойдя с опасной орбиты. Мудрость подсказывает им, насколько сильно отрицательное поле, и наделяет достаточным чувством юмора и времени, чтобы справиться с ним.

Осознайте воздействие вашей собственной энергии и как вы излучаете и направляете ее. И, оказавшись в трудной ситуации, в тупике, в сильном поле отрицательной энергии, старайтесь быть миротворцем, успокоителем, старайтесь нейтрализовать деструктивную энергию. Вы увидите, что происходит, когда положительная энергия соединяется со следующей характеристикой.

### **Они верят в других людей**

Принцип-центричные люди не склонны слишком сильно реагировать на негативное поведение окружающих, на критику или человеческие слабости. Они не торжествуют, когда обнаруживают недостатки других людей. Они не наивны; они понимают, что людей без недостатков не бывает. Но они понимают при этом, что поведение и потенциал человека – разные вещи. Они верят в потенциал всех людей. Они благодарны судьбе за ее благосклонность и легко прощают и забывают обиды. Они не держат камень за пазухой. Они отказываются навешивать ярлыки, использовать стереотипы, классифицировать людей, предвзято к ним относиться. Они видят в желуде могучий дуб и понимают, как помочь желудю стать дубом.

Когда-то нам с женой стало неприятно, что и мы сами, и окружающие относились к одному из наших сыновей предвзято, хотя он и давал некоторые поводы для критики. Однако постепенно, визуализируя его потенциал, мы научились видеть сына в другом свете. И когда мы поверили в этот невидимый потенциал, все стало намного проще. Мы просто прекратили попытки изменить его в одночасье, мы поняли, что его потенциал и талант раскроются в свое время. И это случилось, к искреннему изумлению окружающих, включая и некоторых других членов нашей семьи. Мы же не были удивлены, поскольку еще раньше поняли, что наш сын представляет собой на самом деле.

Воистину, поверить – значит увидеть. Поэтому мы должны стараться поверить в нераскрытый, невидимый потенциал. Это порождает благоприятную атмосферу для роста. Эгоцентричные люди убеждены, что без их помощи, без их воздействия на окружающих те обречены на неудачу. Но это заблуждение быстро рассеивается. Если вы верите, что потенциал успеха других людей заключен в них самих, а не в вас, вы расслабляетесь, принимаете других такими, какие они есть, тем самым поддерживая их и позволяя этому потенциалу реализоваться. Это самореализующееся пророчество: во что веришь, то и получишь.

### **Их жизнь сбалансированна**

Они читают лучшие книги и журналы и всегда в курсе событий. Они общительны, у них много друзей. Они любознательны, у них широкий круг интересов. Они читают, наблюдают, учатся. Они физически активны, насколько позволяют возраст и здоровье. У них много развлечений. Они радуются жизни. У них здоровое чувство юмора, они любят посмеяться над собой, но не над ошибками окружающих. Они хорошо знают себя и честны перед собой.

Они чувствуют, чего они стоят, и это проявляется в их мужестве и цельности и отсутствии потребности бахвалиться, выставлаться, черпать силу в своем богатстве, титулах, званиях, прошлых заслугах. Они открыты и просты в общении, откровенны и не стремятся манипулиро-

вать другими. Они чувствуют, что и когда уместно, и скорее преуменьшат, нежели преувеличат свои заслуги.

Они не бросаются в крайности по принципу «все или ничего». Они не делят окружающий мир на хорошее и плохое. Они понимают, что все относительно. Они расставляют приоритеты, выстраивают иерархии. У них есть власть проявлять свое отношение, чувство ситуации: ее типичности или особенностей. Но это не означает, что они все рассматривают через призму ситуационной этики. Они признают абсолюты и смело борются со злом и отстаивают добро.

Их поступки и установки соразмерны с ситуацией – уравновешенны, умеренны, мудры. Среди них вы не найдете трудоголиков, религиозных и политических экстремистов, наркоманов или аскетов. Им не свойственно рабское повиновение планам и графикам. Они не проклинают себя за глупые ошибки. Они не тоскуют по вчерашнему дню и не мечтают о завтрашнем. Они осмысленно живут в настоящем, тщательно планируют будущее и гибко приспосабливаются к меняющимся обстоятельствам. Их честность перед собой раскрывается в чувстве юмора, в готовности признавать свои ошибки, а потом прощать себя за них и с воодушевлением делать то, что в их власти.

Им нет нужды манипулировать окружающими, пугая своим гневом или вызывая к жалости. Они искренне радуются чужим успехам, не испытывая чувства, что ущемлены их интересы. Они взвешенно одобряют или критикуют и не рубят с плеча. Они видят успех по ту сторону неудачи. Единственной неудачей они считают опыт, из которого не извлечены уроки.

## **Они воспринимают жизнь как приключение**

Принцип-центричные люди наслаждаются жизнью. Поскольку они черпают чувство безопасности в себе, а не вне себя, им нет нужды классифицировать, расставлять по полочкам всё и всех в их жизни, чтобы обрести чувство уверенности и предсказуемости. Они каждый раз по-новому – словно впервые – видят прежние лица, бывшие события. Они подобны смелым первопроходцам, отправляющимся в экспедицию по не нанесенной на карту земле. Они не знают наверняка, что их ждет, но уверены, что это будет интересно и полезно, что они обязательно откроют новые территории и внесут свой вклад. Их чувство безопасности покоится скорее на их инициативе, творчестве, силе воли, мужестве, упорстве и прирожденном уме, нежели на безопасности и большом количестве зон комфорта.

Они раскрывают для себя человека при каждой встрече с ним. Им интересны люди. Они задают вопросы и вникают в чужие дела. Они слушают с полным вниманием. Они учатся у других людей. Они не навешивают на них ярлыки на основе их прошлых успехов или неудач. Они не благоговеют перед высокопоставленными людьми и знаменитостями. Они не стремятся стать чьими-то учениками или последователями. Они непоколебимы и в то же время способны адаптироваться практически к любым обстоятельствам. Один из их жестких принципов – гибкость. Их жизнь поистине полноценна.

## **Они синергичны**

Синергия – это состояние, в котором целое больше, чем сумма частей. Принцип-центричные люди синергичны. Они служат катализаторами перемен. Они улучшают практически любую ситуацию, в которой оказываются. В труде они столь же изобретательны, сколь и упорны. Они поразительно продуктивны, но в свою работу всегда привносят элементы новизны и творчества.

Работая в команде, они стараются укреплять свои сильные стороны и компенсировать свои слабости достоинствами других людей. Они легко и естественно делегируют свои полномочия, потому что верят в силу и способности своих сотрудников. И поскольку их не страшит,



что окружающие могут оказаться лучше их в каком-то смысле, они не чувствуют потребности в ревностном надзоре за ними.

Когда принцип-центричные люди ведут переговоры или общаются с кем-то в ситуации кажущегося противостояния, они стараются отделять людей от проблем. Они фокусируются на интересах и заботах противной стороны, вместо того чтобы упрямо отстаивать свою позицию. И окружающие постепенно убеждаются в их искренности и включаются в процесс творческого решения проблем. Они вместе приходят к синергическим решениям, которые обычно оказываются лучше предлагавшихся первоначально, в отличие от компромиссов, где сторонам приходится от чего-то отказываться и довольствоваться малым.

## **Они занимаются самообновлением**

Наконец, они регулярно развивают все четыре измерения человеческой личности: физическое, интеллектуальное, эмоциональное и духовное.

Они придерживаются сбалансированной, умеренной, регулярной программы аэробных упражнений, направленных на укрепление сердечно-сосудистой системы. Это помогает им развивать выносливость – поскольку в организме лучше усваивается кислород – и приносит многие другие физические и моральные дивиденды. Не менее полезны физические упражнения, развивающие гибкость и укрепляющие тонус мышц.

Они упражняют и свой ум посредством чтения, творческого решения проблем, письма и визуализации. В эмоциональном плане они стараются быть терпеливыми, сопереживать окружающим, проявлять безусловную любовь и брать на себя ответственность за свою жизнь, свои решения и реакции. В духовном отношении они фокусируются на молитвах, изучении писаний, медитации и соблюдении поста.

Я убежден, что, если человек тратит один час в день на эти основные упражнения, он обязательно повысит качество – в том числе качество своего сна, – а также продуктивность и удовлетворение от каждого часа своей жизни.

Никакой другой час вашей жизни не принесет столько отдачи, как час, потраченный на «затачивание пилы» – на развитие этих четырех измерений человеческой личности. Если вы занимаетесь этим ежедневно, вы скоро почувствуете благотворное влияние этого обновления на вашу жизнь.

Некоторые из этих упражнений можно осуществлять в свободном режиме – когда получается; другие надо вносить в план дня заранее. Их выполнение потребует некоторого времени, но в итоге сэкономит его гораздо больше.

Я считаю, что, когда рано утром я трачу час на упражнения, это не только моя личная победа, но и почти гарантия публичных побед на протяжении дня. Но если я пренебрегаю этими упражнениями (хотя бы некоторыми из них), я забываю об этой личной победе и разоружаю себя перед лицом проблем и стрессов на протяжении трудового дня.

Эти принципы самообновления постепенно помогут вам развить сильный характер и направить волю на служение людям.

## Глава 2

### Возвращаясь к семи навыкам

#### Семь уникальных человеческих дарований

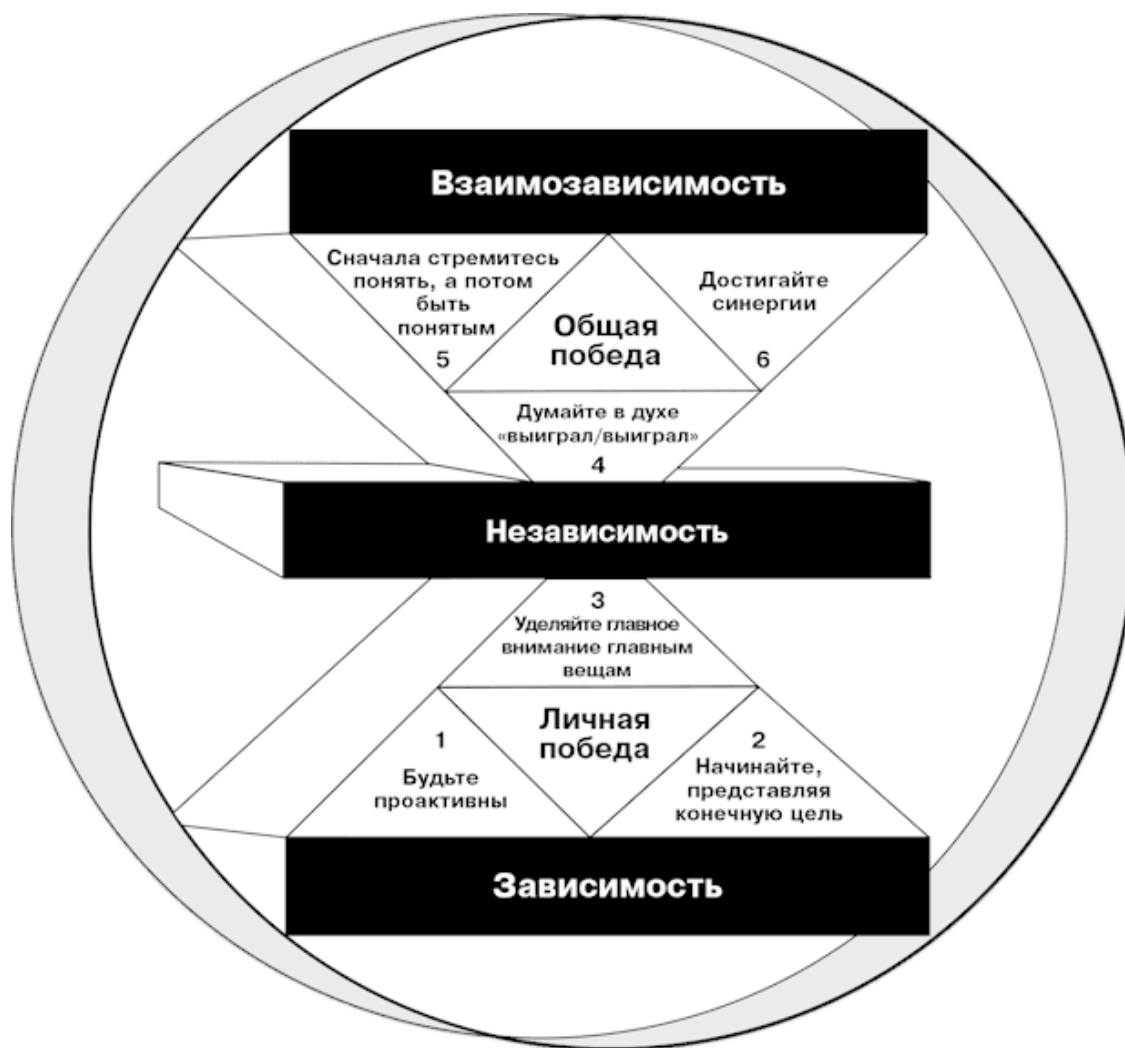
Возвращаясь к семи навыкам высокоэффективных людей, выделим уникальные человеческие дарования, соответствующие каждому из этих навыков.

С навыками 1, 2 и 3 связаны первичные человеческие дарования. И если с этими дарованиями правильно обращаться, то, реализуя навыки 4, 5 и 6, человек обретает вторичные дарования. А дарование, связанное с навыком 7, поддерживает процесс роста и развития.

Первичные человеческие дарования: 1) самосознание или самопознание; 2) воображение и совесть и 3) сила воли. К вторичным дарованиям относятся: 1) менталитет достаточности; 2) мужество и чуткость и 3) креативность. Седьмое дарование – самообновление. Все эти семь дарований исключительно человеческие, животные ими не обладают. Но развиты они могут быть в разной степени и соответственно этому располагаются на континууме.

• *С навыком 1 (Будьте проактивны)* ассоциируется *самосознание*, или ответственность, – способность выбирать свой ответ, свою реакцию. На нижнем конце континуума находятся неэффективные люди, которые полностью снимают с себя какую-либо ответственность, виня во всем других людей или обстоятельства – кого или что угодно, лишь бы самим не отвечать за результат. Если я виню вас, в действительности я перелагаю на вас свою ответственность. Я отдаю свою власть вашим недостаткам. А потом стараюсь изобрести доказательства, поддерживающие мое мнение, что проблема в вас.

*Континуум зрелости семи навыков*



с 1991 Covey Leadership Center

На верхнем конце континуума располагается самосознание: «Я знаю свои склонности, сценарии и программы, заложенные во мне, но я и эти сценарии – не одно и то же. Я могу переписать их». Вы осознаете, что сами творите свою жизнь. Вы не жертва обстоятельств или воспитания. Вы можете выбирать реакцию на любую ситуацию, на действия любого человека. Между происходящим с вами и вашей реакцией есть пространство для маневра, определенная степень свободы. И чем больше вы пользуетесь этой свободой, тем шире становится это пространство. Работая в своем круге влияния и реализуя эту свободу, вы из «горячего реактора» (обладающего минимальным промежутком между стимулом и реакцией) постепенно превращаетесь в холодного и ответственного «выбирающего» – независимо от генов, воспитания, детского опыта и окружающей среды. В вашей свободе выбирать реакцию и заключена возможность роста и достижения счастья.

Представьте, что было бы, если бы каждый сотрудник вашей компании действовал соответственно такой установке: «Качество начинается с меня. И для этого я должен принимать решения на основе тщательно отобранных принципов и ценностей». Проактивность развивает эту свободу. Она подчиняет ваши чувства вашим ценностям. Вы принимаете свои чувства как данность: «Я раздражен, сердит, расстроен. Я признаю эти чувства; я не отрицаю и не подавляю их. И теперь я знаю, что нужно делать. Я ответствен». В этом состоит принцип «Я способен держать ответ».

Так, осознавая свободу выбирать свою реакцию на любые условия, из жертвы обстоятельств вы превращаетесь в личность, обладающую самостоятельной созидательной силой, и движетесь в этом направлении через самосознание.

• *С навыком 2 (Начинайте, представляя конечную цель)* связан дар воображения и совести. Если вы программист, напишите программу. Определите для себя, что вы собираетесь делать с тем временем, талантами и инструментами, которые даны вам для работы: «В своем маленьком круге влияния я сам намерен решать, что мне делать».

На нижнем краю континуума господствует чувство бесполезности целей, стремлений и усилий по совершенствованию. В конце концов, если вы абсолютная жертва, если вы продукт внешнего воздействия, как вы реально можете повлиять на что-либо? И вы плывете по жизни, надеясь на благоприятные течения и попутный ветер, надеетесь, что удастся обеспечить себе кусок хлеба, а может быть, и немного масла.

На другом конце континуума – чувство надежды и цели: «Я мысленно создал свое будущее. Я вижу его и могу представить, каким оно будет». Животные на это не способны. Они инстинктивно запасаются орехами на зиму, но не могут соорудить машину по производству орехов или задаться вопросом: «Зачем я собираю эти орехи? Почему бы мне не приспособить кого-то другого собирать эти орехи для меня?» Только людей занимают подобные вопросы. Только люди обладают способностью представить новый порядок действий и сознательно реализовать свою цель.

Почему мы говорим о совести? Потому что для обеспечения эффективности ваша совесть должна отслеживать все, что вы воображаете, представляете, придумываете. Те, кто пытается обходиться исключительно креативностью, без участия совести неизбежно скатываются на нравственное дно. В лучшем случае они разменивают свои творческие таланты на «консервированные блага» – материальные ценности и социальные награды. Это создает в их жизни безнадежный перекося. Они могут говорить красивые слова о жизненном балансе, но на самом деле обречены на меланхолию и раздражение.

В моем мнении меня укрепляет наблюдение, что лауреаты премий Академии кинематографического искусства по большей части проявляют и творчество, и совесть. Например, в фильме Кевина Костнера «Танцы с волками» прекрасно показана жизнь американских индейцев. Академия понимает, что киноиндустрия оказывает огромное влияние на общество и что эта творческая мощь должна вести к повышению социальной ответственности.

Потренируйтесь в использовании этих двух уникальных человеческих способностей: представьте, например, как после трудового дня вы возвращаетесь вечером домой и обнаруживаете полный разгром. Никто и не думал выполнять свои домашние обязанности, а вы такой усталый и измученный.

Теперь представьте, что, реагируя на эту ситуацию, вы проявляете зрелость, мудрость и сдержанность. Вообразите, какое впечатление это произведет на ваших домочадцев. Вы никого не упрекаете. Вы беретесь за дело – весело и дружелюбно стараетесь помочь. Ваше поведение неминуемо затронет совесть ваших близких, и они сделают выводы.

Проделав это упражнение, вы использовали два уникальных человеческих дарования: воображение и совесть. Вы не стали вспоминать прошлое; если бы вы полагались на память или прежний опыт, вы могли потерять хладнокровие, отнестись к ситуации с предубеждением и лишь усугубить ее. Память содержит ваши прежние реакции на те же или подобные раздражители. Память привязывает вас к прошлому. Воображение нацеливает вас на будущее. Ваш потенциал неограничен, но, чтобы его реализовать в полной мере, вы не должны оглядываться на обстоятельства.

В своей книге «Человек в поисках смысла» Виктор Франкл (М.: Прогресс, 1990), австрийский психиатр, переживший в годы Второй мировой войны нацистские лагеря смерти,

рассказывает о свободе выбора своей реакции в ужасающих условиях. Однажды над ним провели жестокий эксперимент. И тогда он сделал открытие: «У меня есть власть выбирать». И он начал поиски смысла. Он поверил в то, что, если у человека есть смысл жизни (цель, дело, ради которого стоит жить), если он знает, зачем жить, он сможет выжить при любых обстоятельствах.

Это озарение определило профессиональную жизнь Франкла. Он был воспитан на фрейдистской традиции психического детерминизма, но понял, что это ошибочная теория. Это не был научный подход, он появился в результате изучения поведения больных – невротиков и психотиков – и не строился на исследовании здоровых, творческих, эффективных людей. Франкл не стал обращаться к памяти, а обратился к совести и воображению.

Вы тоже можете двигаться по континууму от безысходности и старых навыков к вере, надежде и внутреннему чувству безопасности, развивая совесть и воображение.

- *С навыком 3 (Уделяйте главное внимание главным вещам)* связан дар *силы воли*. На нижнем конце континуума располагаются безынициативность, безответственность, отсутствие силы воли. На верхнем – высоко дисциплинированная жизнь, сфокусированная на важных, но необязательно срочных делах. Это жизнь, дающая силу и влияние.

Навыки 1, 2 и 3 помогают из жертвы превратиться в творца, обрести надежду, дисциплинировать себя. Навык 1 использует самосознание и самопознание, навык 2 – совесть и воображение, а навык 3 – силу воли. Эти способности присущи исключительно человеку: животные ими не обладают. По мере продвижения по континууму зрелости ваша жизнь перестает быть постоянным тушением пожаров и преодолением кризисов. Вы сосредотачиваетесь на важных, но необязательно срочных делах и обладаете достаточной силой воли, чтобы осуществить их.

## От первичных дарований к вторичным

Реализация первичных человеческих дарований позволяет эффективнее использовать вторичные способности.

- *С навыком 4 (Думайте в духе «выиграл/выиграл»)* связан дар *менталитета достаточности*. Почему? Потому что ваша безопасность идет от принципов. Все видится через призму принципов. Когда ваша супруга совершает ошибку, вы не настроены на обличительный лад. Почему? Потому что ваша безопасность не требует, чтобы ваша супруга жила в соответствии с вашими ожиданиями. Если ваш сын, муж, друг или начальник допускают ошибку, вы не обвиняете их, вы им сочувствуете. Почему? Потому что ваше чувство безопасности не исходит от них. Оно внутри вас. Вы принцип-центричны.

По мере того как люди становятся все более принцип-центричными, они охотнее делятся признанием и властью. Почему? Потому что это не тот пирог, размеры которого ограничены. Этого пирога хватит на всех. Парадигма ограниченности ресурсов ущербна. Великие способности людей востребованы еще очень мало. Менталитет достаточности приносит больше выгоды, власти и признания каждому человеку.

Благодаря чувству собственного достоинства и искреннему желанию взаимной выгоды вы перемещаетесь по континууму от менталитета недостаточности к менталитету достаточности.

- *С навыком 5 (Сначала старайтесь понять, а потом быть понятым)* связан дар *мужества, уравновешенного чуткостью*. Требуются ли мужество и чуткость, чтобы не стремиться в первую очередь быть понятым? Поразмыслите над этим. Думая о своих проблемах, вы хотите высказаться: «Ты должен понять меня, но не понимаешь. Я-то тебя понимаю, а ты меня не

понимаешь. Поэтому дай мне сначала высказать свое мнение, а потом ты скажешь все, что хочешь сказать». А другой человек отвечает: «Ладно, я попробую тебя понять». Но «слушая» вас, на самом деле он готовится ответить. Он только делает вид, что слушает, он слушает избирательно. Когда вы показываете собеседнику семейные фотографии или рассказываете очередную главу из своей биографии, он отключается, если не чувствует, что его понимают.

А что происходит, если вы по-настоящему слушаете собеседника? Полностью меняются ваши отношения с ним: «Хоть кто-то начал слушать меня; казалось, он не мог оторваться, слушая меня. Он не соглашался и не спорил, он просто слушал, и мне казалось, что он смотрит на мир точно так же, как и я. И по ходу дела я обнаружил, что сам слушаю себя. Я начал ощущать свою ценность».

Корни почти всех человеческих проблем уходят в коммуникации: люди не умеют слушать с сопереживанием и искренним участием. Они слушают, примериваясь к своему жизненному опыту. Придерживаясь собственной системы координат, они говорят: «Чем я могу порадовать этого человека? У него высокая потребность все контролировать. Минуточку, это я – менеджер. Я поставлен сюда, чтобы говорить, а не слушать. Когда мне понадобится ваше мнение, я вас им обеспечу». Умение слушать требует сдержанности, уважения, почтения к собеседнику. А умение добиться понимания требует мужества и чуткости. На континууме вы переходите от инстинкта «бей или убегай» к зрелой двусторонней коммуникации, где мужество и чуткость уравновешены.

• *С навыком 6 (Достигайте синергии) связан дар творчества – созидания чего-то нового. Как? Самостоятельно? Нет, через общение двух уважающих друг друга умов, создающих решения, намного лучшие, чем предлагались каждой стороной изначально. Большинство переговоров представляют собой взаимный торг, и результат может быть в лучшем случае компромиссным. Но если вы достигаете синергической коммуникации, вы оставляете свои позиции. Вы понимаете фундаментальные потребности и интересы обеих сторон и находите решение, удовлетворяющее и ту, и другую сторону.*

Два гарвардских профессора, Роджер Фишер и Уильям Юри, в своей книге «Путь к согласию» (Getting to Yes) описывают совершенно новый подход к ведению переговоров. Традиционный подход предполагает наличие двух противоположных позиций: «Я хочу открыть окно». – «Нет, пусть будет закрыто». – «Нет, откройте!» – и возможное достижение компромисса в виде полуоткрытого окна половину времени. Авторы же ищут возможность синергии: «Зачем его открывать?» – «Мне нужен свежий воздух. А почему вы хотите, чтобы оно было закрыто?» – «Я боюсь сквозняков». – «Что можно сделать, чтобы был свежий воздух, и не было сквозняка?» Теперь два креативных человека, уважающих и понимающих друг друга, могут прийти к таким вариантам решения: «Давайте откроем окно в соседней комнате. Давайте переставим столы. Давайте откроем форточку. Давайте включим кондиционер». Отказавшись от глухой обороны своих первоначальных позиций, они ищут альтернативные решения.

Когда возникают разногласия, скажите: «Давай поищем синергическое решение в духе «выиграл/выиграл». Давай выслушаем друг друга. Чего ты хочешь?» – «Мне хотелось бы посмотреть такой-то фильм. А тебе чего хочется?» Может быть, вы подберете фильм или иное занятие, которое удовлетворит вас обоих. И при этом вы узнаете, о чем думает ваш собеседник. Вы укрепляете связывающие вас узы, увеличиваете эмоциональный счет, и окружающие проявляют готовность подчинить свои мимолетные прихоти интересам долгосрочных отношений.

Одно из важных обязательств, которое вы должны взять на себя в семейной и профессиональной жизни, – никогда не сплетничать. Всегда будьте лояльны к отсутствующим, если хотите сохранить хорошие отношения с присутствующими. Если у вас возникают проблемы в отношениях с каким-либо человеком, отправляйтесь прямо к нему, чтобы решить их. Представьте, что вы отказываетесь чернить кого-то за спиной перед лицом другого человека. Что

этот человек узнает о вас? То, что, когда кто-то будет сплетничать в его отсутствие, вы в этом участвовать не будете.

Вот пример. Когда человек умирает и оставляет завещание или когда супруги разводятся и вступают в новый брак, в семье почти всегда создается эмоциональное напряжение. Члены семьи, которые чувствуют себя обиженными или обманутыми, нередко говорят гадости о других членах семьи. Только подумайте, насколько меньше было бы боли и злобы, если бы они придерживались двух фундаментальных принципов: 1) люди и отношения в семье важнее материальных вещей (на смертном одре люди никогда не говорят, что *мало времени провели на работе*, – они говорят об отношениях) и 2) когда у нас сложности или разногласия с кем-то, мы обратимся непосредственно к этому человеку. Мы сами отвечаем за свои установки и свое поведение и можем выбирать свою реакцию на обстоятельства. Проявляя мужество и чуткость, мы можем открыто общаться друг с другом, достигая взаимовыгодных решений.

На континууме зрелости мы продвигаемся от глухой обороны своих позиций сначала к компромиссному взаимодействию, а потом к синергическим и креативным трансформациям.

- С навыком 7 (*Затачивайте пилу*) связан уникальный дар постоянного самосовершенствования, или *самообновления*, позволяющий преодолеть энтропию. Если вы не будете постоянно совершенствоваться и обновляться, вы попадете в черную дыру энтропии, застойных систем и стилей. На одном конце континуума – энтропия (стагнация, застой), а на другом – постоянное совершенствование и обновление.

Я надеюсь, что это возвращение к семи навыкам поможет вам полнее использовать семь уникальных человеческих способностей на благо других людей.

## Глава 3

### Три обязательства

Каждая организация – и каждый человек – старается не отступать от своих ценностей, этики и принципов. Какие бы личные и организационные убеждения мы ни исповедовали, нам всем приходится сталкиваться со сдерживающими силами, противодействием и трудностями и поэтому порой вынуждены действовать вопреки заявленным миссиям, намерениям и решениям.

Нам иногда кажется, что мы можем изменить глубоко укоренившиеся привычки и особенности поведения, просто приняв новое решение или цель. Но старые привычки сдаются с трудом, и, несмотря на все наши благие намерения и обещания, мы продолжаем из года в год вести себя как прежде.

Принимая «новогодние» обязательства, мы часто идем ошибочным путем. *Во-первых, мы недостаточно хорошо знаем себя.* Поэтому наши привычки становятся нашей сутью, и решение изменить любую из этих привычек угрожает нашей безопасности. Мы не можем понять, что мы и наши привычные действия – не одно и то же. Мы можем и сформировать навык, и отучиться от него. Мы не должны быть жертвой обстоятельств и условий. Мы можем написать свой собственный сценарий, выбрать собственный курс, можем сами определять свою судьбу.

*Во-вторых, у нас нет ясного представления, куда хотим идти.* Поэтому нам недостает решимости; мы легко впадаем в отчаяние и капитулируем. Замена глубоко укоренившейся вредной привычки полезной требует чего-то большего, чем временное воодушевление упрощенной формулой успеха типа: «Думай позитивно» или «Старайся изо всех сил». Необходимо глубокое понимание своего «я», а также принципов и процессов развития и изменения. Эти принципы и процессы включают оценку, приверженность делу, обратную связь, контроль и последовательность.

Мы очень быстро отказываемся от своих обязательств, если регулярно не отчитываемся перед кем-либо о результатах и не получаем объективной обратной связи по поводу них. Отчетность питает ответственность, способность держать ответ. Приверженность делу и увлеченность способствуют изменениям. На тренингах руководителей мы используем естественный, поступательный, последовательный, пошаговый подход к изменениям. Мы предлагаем менеджерам ставить цели и брать на себя обязательства, учить других и отчитываться о достигнутом друг перед другом.

Если вы хотите преодолеть груз прошлого – эти мощные сдерживающие силы привычек, обычаев и культуры – и реализовать желаемые изменения, подсчитайте, чего это стоит, и соберите необходимые ресурсы. Все мы знаем, какой мощный рывок необходим для преодоления силы земного притяжения при полете в космос. То же относится и к преодолению силы старых навыков.

Чтобы порвать с глубоко укоренившимися привычками – откладывать решение трудных вопросов на потом, критиковать других людей, слишком много есть или слишком много спать, требуются огромное желание и сила воли. И очень часто наших собственных ресурсов оказывается недостаточно. Нам необходимо подкрепление извне – люди и программы, требующие от нас подотчетности и ответственности.

Помните: ответственность – это наша способность выбирать ответ, собственную реакцию в любых обстоятельствах. Когда мы ответственны в этом смысле, наша приверженность делу становится сильнее нашего настроения или обстоятельств, и мы оказываемся в состоянии сдержать свое слово, сохранить верность принятому решению. Например, если мы поставим перед собой задачу оторваться от нашего матраса и встанем утром пораньше, мы одержим



первую победу в этот день – личную победу – и почувствуем, что способны собой управлять. После этого мы можем двигаться к публичным победам. Успешно справляясь с каждым новым вызовом, мы обретаем свободу и способность достигать новых высот.

## **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.