

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию.....	7
Благодарности.....	9
Предисловие.....	11
Часть первая	
Парадигмы и принципы.....	17
Изнутри наружу.....	19
Семь навыков: общее представление	49
Часть вторая	
Личная победа	65
Навык 1	
Будьте проактивны	67
Принципы персонального видения	69
Навык 2	
Начинайте, представляя конечную цель.....	95
Принципы персонального лидерства.....	97
Навык 3	
Сначала делайте то, что необходимо делать сначала.....	147
Принципы персонального управления	149
Часть третья	
Общая победа.....	187
Парадигмы взаимозависимости.....	189

Навык 4	
Думайте в духе «Выиграл/Выиграл».....	209
Принципы межличностного лидерства.....	211
Навык 5	
Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым	245
Принципы эмпатического общения	247
Навык 6	
Достигайте синергии	271
Принципы творческого сотрудничества.....	273
Часть четвертая	
Обновление	295
Навык 7	
Затачивайте пилу.....	297
Принципы сбалансированного самообновления	299
И вновь «изнутри наружу».....	321
От автора.....	331
Послесловие	333
Приложение А	
Возможное влияние вашего центра на ваше восприятие	345
Приложение В	
Рабочий день в Квадрате II	353
О компании FranklinCovey.....	365
Об авторе	367
Алфавитный указатель	369

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

В ваших руках уникальная книга, изданная в 73 странах мира на 38 языках тиражом более 15 миллионов экземпляров. Газета *New York Times* назвала ее «международным бестселлером № 1», а бывший президент США Билл Клинтон — настольной книгой каждого человека, стремящегося к успеху. Чем же «Семь навыков» Стивена Кови сумели завоевать сердца западных и восточных читателей, избалованных огромным разнообразием литературы, посвященной вопросам психологии, эффективности и управления?

Все, о чем говорит Кови, рождено и проверено практикой. О полезности и эффективности его теории свидетельствует интерес, проявляемый к ней деловыми людьми. Ежегодно по программе «Семь навыков высокоэффективных людей», проводимой сотрудниками и партнерами компании FranklinCovey, во всем мире обучается около полумиллиона человек. Половина участников рейтинга *Fortune* 500 и тысячи средних и малых компаний из разных стран мира считают необходимым ознакомить своих сотрудников с философией эффективности от Кови.

Семь навыков, о которых рассказывается в книге, объединены в систему. Благодаря этому семь инструментов, чрезвычайно мощных даже по отдельности, приобретают дополнительную силу и становятся более удобными в использовании.

Читая «Семь навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови, вы овладеваете философией эффективности. Книжные прилавки сегодня изобилуют изданиями, которые учат приемам влияния на людей, правилам разговора по телефону, методам ведения переговоров, техникам продаж и т. д. Но для истинного успеха этого мало. Не хватает цемента, который бы закреплял все эти умения, не хватает плодородной почвы, в которую эти методы могли бы

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

пустить корни, чтобы стать нашим продолжением, а не чем-то чужеродным и искусственным. Философия «Семи навыков» — это и есть так необходимые нам цемент и плодородная почва.

Рекомендации Стивена Кови универсальны, поскольку основаны на том, что он называет «естественными законами» — на принципах и правилах, действующих везде и всегда. «Семь навыков» могут одинаково успешно использоваться в любой сфере жизни и бизнеса, в любой стране и в условиях любой национальной культуры.

В 1992 году мы — двое редакторов русской версии этой книги — прошли специальное обучение и получили право преподавать семь навыков в России. С тех пор нам и компании MTI (Management Training International) удалось познакомить с учением Стивена Кови тысячи человек. Многие из них свое отношение к тому, что узнали, выражали словами: «Вы изменили мою жизнь», «Теперь я понимаю, что должен делать», «Я сожалею, что не знал этого раньше».

Сегодня, когда с «Семью навыками высокоэффективных людей» можно ознакомиться на русском языке, овладение ими зависит только от вас.

Желаем успеха и эффективности!

Максим Ильин, Елена Кириллова

БЛАГОДАРНОСТИ

Взаимозависимость — ценность более высокая, чем независимость. Эта книга является синергетическим результатом интеллектуальных усилий многих людей. Работа над ней началась в середине 1970-х годов, когда я, готовя докторскую диссертацию, изучал литературу, посвященную успеху, которая была опубликована в США за последние двести лет. Я благодарен многим мыслителям за их вдохновение и мудрость и тем корням и источникам их общей мудрости, которые пронизывают и питают многие поколения.

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

Постепенно развиваясь, содержание и структура книги привели всех, кто был вовлечен в работу над ней, к глубокому убеждению, что «семь навыков» представляют собой интегрированный подход к повышению личной и межличностной эффективности и что ключом к достижению этой цели являются не столько сами навыки по отдельности, сколько их взаимосвязь и последовательность в единой системе.

Я глубоко признателен:

— Сандре и каждому из наших детей и их семьям за то, что они живут цельной жизнью и с пониманием относятся к моим частым командировкам и работе вдали от дома. Легко проповедовать принципы, на которых основана жизнь твоих близких;

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

— моему отцу;

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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

— моим дорогим друзьям и коллегам по работе, в особенности Биллу Мэрру, Рону Макмиллану и Лексу Уаттерсону — за «обратную связь», поддержку, рекомендации и помощь в публикации книги;

— Брэду Андерсону, который более года самоотверженно трудился над созданием программы обучения семи навыкам с использованием видеокурса. Под его руководством эти материалы были опробованы, усовершенствованы и использованы тысячами людей во всем мире для обучения сотрудников самых разных организаций. Практически все наши клиенты после первого знакомства с этими материалами стремились сделать их достоянием как можно большего числа своих сотрудников, укрепляя нашу уверенность в том, что заложенная в них идея действительно работает;

— Бобу Тилу за помощь в организации деятельности нашей компании таким образом, что я получил возможность целиком сфокусироваться на работе над книгой;

— Дэвиду Конли за информирование сотен организаций о ценности и могуществе семи навыков, что позволило моим коллегам Блэйн Ли, Ройсу Крюгеру, Роджеру Меррилу, Эллу Суитцлеру и мне постоянно иметь возможность нести наши идеи в самые разные аудитории;

— моему проактивному литературному агенту Яну Миллеру, моему коллеге Грегу Линку, для которого не существует ничего невозможного, его помощнице Стефани Смит и Ралин Бекхэм Уолин за их творческое и мужественное руководство маркетингом;

— редактору издательства Simon and Schuster за его компетентность и руководство проектом, за его великолепные советы и за то, что он помог мне понять отличие устной речи от письменной;

— моим помощникам, как бывшим — Ширли и Хисер Смит, так и нынешнему — Мэрилин Эндрюс, за их необыкновенную преданность;

— редактору нашего журнала *Executive Excellence* Кену Шелтону за его редакцию первой рукописи год назад, за его помощь в проверке и усовершенствовании материала и за его честность и стремление к высокому качеству;

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

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

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

Один из самых важных уроков, которые я получил в своей жизни, звучит так: если вы хотите достичь высочайших целей и добиться выполнения самых сложных задач, сформулируйте принцип, или естественный закон, определяющий результаты, к которым вы стремитесь, и следуйте ему. То, как мы применяем тот или иной принцип, в значительной степени определяется нашими уникальными преимуществами, талантами и творческими способ-

ностями, однако в конечном итоге успех любого начинания всегда приходит благодаря тому, что человек руководствуется принципами, с которыми этот успех связан.

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

Страх и незащищенность. Очень многие люди сегодня испытывают чувство страха. Они опасаются за свое будущее. Они чувствуют уязвимость на своем рабочем месте. Они боятся потерять работу и способность обеспечивать свою семью. Эта уязвимость часто приводит к тому, что люди покорно соглашаются на жизнь без риска и на зависимость от других как на работе, так и дома. Распространенный ответ нашей культуры на эту проблему — обретение все большей и большей независимости. «Я сосредоточиваю свои усилия “на себе и на своем”. Я буду выполнять свою работу, делать ее хорошо, а после работы заниматься тем, что по-настоящему доставляет мне удовольствие». Независимость — это, конечно, важная, даже жизненно важная ценность. Но проблема в том, что мы живем во взаимозависимой реальности и наши наиболее значимые достижения помимо способностей, которыми мы уже обладаем, требуют от нас еще и взаимозависимых умений.

«Мне это нужно прямо сейчас». Люди хотят получить те или иные вещи, причем немедленно. «Мне нужны деньги. Я хочу большой красивый дом, хорошую машину, я хочу пойти в самый большой, самый лучший развлекательный центр. Мне нужно все это, я этого заслуживаю». Современное общество дает возможность «получить сейчас, а заплатить позже» с помощью кредитной карты, но тут вмешиваются экономические реалии и напоминают нам, причем иногда весьма болезненным способом, что мы не можем приобрести больше, чем способны произвести в настоящий момент. Можно, конечно, сделать вид, что это не так, но как долго нам удастся себя обманывать? Современная действительность предъявляет к нам жесткие, неумолимые требования. Даже если мы будем усердно трудиться, этого все равно будет недостаточно. Учитывая стремительные технологические изменения и рост конкуренции, которому способствует глобализация рынков и технологий, мы должны не только быть образованными, но и постоянно повышать уровень своих знаний, создавать себя заново. Мы должны развивать свой ум, непрерывно оттачивать свои умения и расширять компетентность, чтобы не отстать. На работе руководство постоянно подталкивает нас к погоне за результатами, и тому есть серьезные причины. Конкуренция жестока, на кон поставлено выживание. Необходимость производить сегодня — это современная реальность, отражающая потребности капитала, однако на-

стоящим залогом успеха являются устойчивость и рост. Возможно, вы достигнете квартальных показателей, но основной вопрос заключается в том, прилагаете ли вы необходимые усилия к тому, чтобы ваши сегодняшние успехи сохранили свою устойчивость и возросли через год, пять и десять лет? Наша культура и Уолл-стрит требуют немедленных результатов. Однако принцип баланса между необходимостью удовлетворять сегодняшние требования и потребностью инвестировать в развитие способностей, которые позволят добиться успеха завтра, обойти невозможно. То же самое верно и в отношении вашего здоровья, брака, семейных отношений и потребностей сообщества, к которому вы принадлежите.

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

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

Недостаток жизненного равновесия. Жизнь в нашем «обществе мобильной связи» становится все более сложной, напряженной, полной стрессов. Несмотря на все наши старания организовать свое время, добиться большего, стать более эффективными с помощью чудес современной техники,

мы почему-то все чаще оказываемся «в гуще мелких дел», подчиняя работе свое здоровье, семью, целостность своей личности и многие другие вещи, которые имеют для нас первостепенное значение. Однако проблема заключается не в работе, являющейся двигателем нашей жизни, и не в жизненных трудностях или переменах. Она связана с тем, что наша современная культура диктует: «Приходите раньше, уходите позже, действуйте эффективнее, идите на жертвы ради настоящего». Но ведь, поступая подобным образом, мы не сможем добиться равновесия и душевного спокойствия; их способен обрести лишь тот, кто имеет ясное представление о своих приоритетах и живет, сосредоточив на них свои усилия и сохраняя по отношению к ним целостность своей личности.

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

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

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

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

Тело

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

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

Интеллект

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

Принцип: постоянное вдумчивое чтение; непрерывное самообразование.

Сердце

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

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

Дух

Массовая культура: подчинение все шире распространяющемуся атеизму и цинизму.

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

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

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

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

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

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

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

По своему опыту могу сказать, что жить, следуя семи навыкам, — значит находиться в непрерывной борьбе, главным образом потому, что чем больших высот вы достигаете, тем сильнее изменяется сам характер встающих перед вами задач, подобно тому как это происходит, когда вы учитесь кататься на лыжах, играть в гольф, в теннис или овладеваете любым другим видом спорта. Я с удовольствием присоединяюсь к вашему приключению, поскольку сам не покладая рук работаю над тем, чтобы жить в соответствии с навыками, основанными на принципах.

Стивен Р. Кови

stephen.covey@franklincovey.com, www.stephencovey.com

Прово, штат Юта

24 июля 2004 г.

Часть первая

ПАРАДИГМЫ и ПРИНЦИПЫ

ИЗНУТРИ НАРУЖУ

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

Дэвид Старр Джордан

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

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

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

Я села на новую диету — вот уже в пятый раз за этот год. Я знаю, что слишком полная, и очень хочу изменить свою внешность. Я читаю все новые публикации о проблеме веса. Я ставлю перед собой цель. Я даю себе позитивную установку. Говорю себе, что могу сделать это... И ничего не получается. Больше чем на пару недель меня не хватает. Похоже, что я не могу сдержать обещания, данного самой себе.

Я прошел множество курсов обучения эффективному руководству персоналом. Я хочу, чтобы мои подчиненные работали с высокой отдачей, и из всех сил стараюсь вести себя по отношению к ним дружелюбно и правильно.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 ощущаю прессинг весь день. Каждый день. Семь дней в неделю. Я посещал семинары по управлению временем и перепробовал с полдюжины всяких систем планирования. Кое в чем они мне помогли, но все же я не могу сказать, что живу счастливой, плодотворной и спокойной жизнью, как мне бы того хотелось.

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

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

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

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

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

Все эти проблемы глубоки и болезненны, с наскака их не решить. Пару лет назад и мы с моей женой Сандрой столкнулись с подобной проблемой.

У одного из наших сыновей никак не ладилась учеба. Он был хроническим отстающим, не понимал даже условий задачи, не говоря уже о решении. В социальном плане он был незрелым, стеснялся разговаривать даже с близкими. Он был физически слабым, низкорослым, щуплым, с плохо скоординированными движениями: например, он взмахивал бейсбольной битой еще до того, как мяч оказывался в воздухе. Он постоянно вызывал насмешки окружающих.

Мы с Сандрой очень хотели помочь мальчику. Мы чувствовали, что достижение успеха, важное в любой сфере жизни, приобретает особое значение при выполнении нами нашей родительской роли. Поэтому мы стали работать над своими установками и поведением в отношении нашего сына, одновременно пытаясь повлиять и на его поведение. Мы стремились подзарядить его психологически, используя технику позитивного мышления:

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

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

— Вот молодец, сынок, так и продолжай!

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

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

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

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

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

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

Беседуя о тех концепциях, которым я обучал сотрудников IBM, мы с Сандрой постепенно осознали, что все, чем мы стремились помочь нашему сыну, не гармонировало с тем, как мы на самом деле воспринимали, видели его.

Когда мы честно признались себе в наших глубоко скрытых чувствах, мы осознали, что в глубине души воспринимали нашего сына как ребенка, отстающего в развитии. Поэтому, сколько бы мы ни трудились над своими установками и поведением, что бы ни делали и ни говорили, наши действия оставались малоэффективными, так как он неизменно читал в них: «Ты не способен на это. Ты нуждаешься в помощи».

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

ЭТИКА ЛИЧНОСТИ И ЭТИКА ХАРАКТЕРА

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

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

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

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

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

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

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

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

Поговорив об этом, мы с Сандрой пришли к прискорбному выводу о сильном влиянии на наши поступки нашего собственного характера и наших мотивов, а также нашего представления о своем ребенке. Мы поняли, что социальные мотивы, двигавшие нами, совершенно не гармонизировали с нашими глубокими внутренними ценностями и могли привести нас к «условной» любви к сыну и к утрате им чувства собственного достоинства. Поэтому мы решили сконцентрировать свои усилия на самих себе — не на нашем поведении, а на наших скрытых мотивах и нашем восприятии собственного

сына. Вместо того чтобы стараться изменить его, мы попытались взглянуть на него со стороны — отделить себя от него, ощутить его личность, индивидуальность и достоинство.

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

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

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

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

Мы с Сандрой считаем, что впечатляющие достижения нашего сына в большей степени явились следствием его чувств по отношению к самому себе и его восприятия самого себя, а не просто откликом на социальные требования окружающего мира. Этот случай преподнес нам поразительный урок, весьма полезный как для воспитания других наших детей, так и применительно к иным жизненным ситуациям. Он привел нас к осно-

ванному на личном опыте осознанию принципиального различия между этикой личности и этикой характера. Наше убеждение хорошо выражено в словах псалмопевца: «Ищите в сердце своем с усердием, ибо из него вытекают реки жизни».

ПЕРВИЧНОЕ И ВТОРИЧНОЕ

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

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

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

Сосредоточившись лишь на методах достижения успеха, вы будете напоминать студента, у которого спокойная безмятежная жизнь в течение семестра сменяется лихорадочной зубрежкой перед экзаменами. Все может закончиться хорошо. И вам даже удастся получить хорошие оценки. Однако,

если не прилагать усилий изо дня в день, невозможно овладеть знаниями и стать по-настоящему образованным человеком.

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

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

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

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

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

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

СИЛА ПАРАДИГМЫ

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

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

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

Предположим, что вам надо попасть в определенное место в центре Чикаго. В этом вам бы очень помогла карта города. Однако, допустим, у вас не та карта. Произошла опечатка, и карта Чикаго на самом деле оказалась картой Детройта. Можно представить себе вашу досаду от тщетности попыток попасть туда, куда вам нужно!

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

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

Суть в том, что в любом случае вы заблудитесь. Сама эта проблема не имеет никакого отношения ни к вашему поведению, ни к вашей установке. Проблема целиком заключается в том, что у вас неверная карта.

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

Каждый из нас держит в голове множество таких карт. Их можно разделить на две категории: карты *того, что есть на самом деле*, или *действительного*, и карты *того, что должно быть*, или *ценностей*. Все, что с нами

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

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

Прежде чем двигаться дальше, я хочу предложить вам выполнить одно психологическое упражнение. В течение нескольких секунд посмотрите на картинку, изображенную на стр. 29. Затем посмотрите на картинку на стр. 30 и подробно опишите, что вы видите.

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

Вероятнее всего, вы опишете женщину на второй картинке как особу лет двадцати пяти — весьма привлекательную, элегантно одетую, обладательницу маленького носика и сдержанных манер. Если бы вы не были женаты, то 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 если я заявлю, что особа на картинке — пожилая женщина лет шестидесяти-семидесяти, с потухшим взглядом, огромным носом, и, разумеется, ни в какие модели не годится? Это женщина, которой вы, вероятно, захотели бы помочь перейти через дорогу.

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

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

Поскольку мы не можем сделать этого, я предлагаю вам обратиться к стр. 32, рассмотреть помещенное на ней изображение, а затем снова вернуться ко второй картинке. Теперь вы видите пожилую женщину? Очень важно, чтобы, прежде чем продолжить чтение, вы ее увидели.

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

Преподаватель принес стопку карточек большого размера, на половине из которых было изображение молодой женщины (см. ниже), а на другой половине — пожилой женщины со стр. 32. Он раздал карточки с изображением молодой женщины студентам, сидевшим в одной части аудитории, а карточки с изображением пожилой женщины — тем, кто сидел в другой ее части. Он предложил внимательно рассмотреть карточки, сконцентри-

ровавшись на изображении в течение десяти секунд, а затем вернуть их. После этого он показал на экране картинку, помещенную на следующей странице и совмещающую оба изображения, и попросил студентов описать, что они видят. Почти все, кто вначале видел карточки с изображением молодой женщины, на экране увидели именно молодую женщину. И почти все из увидевших вначале карточку с изображением пожилой женщины, ее же теперь увидели и на экране.

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





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

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

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

— Прелесть? Да это старая карга!

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

— Это колье молодой женщины!

На что другой возразил:

— Какое колье, это рот старухи!

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

Я часто использую этот эксперимент в своей работе как с индивидуальными клиентами, так и с организациями, поскольку он позволяет сделать открытия, важные для нашей личной эффективности и эффективности нашего взаимодействия с другими людьми. Прежде всего он демонстрирует, насколько мощно заданность воздействует на наше восприятие, наши парадигмы. Если десятисекундное изучение картинки способно оказать такое влияние на то, каким мы видим предмет, то что говорить о силе влияния нашего жизненного опыта! Все в нашей жизни, что способно оказывать на нас влияние, — семья, школа, церковь, сослуживцы, друзья, приятели и такие современные социальные парадигмы, как этика личности, — все это оказывает на нас не осознаваемое нами воздействие, способствуя формированию нашей собственной системы взглядов, наших парадигм, наших карт. Кроме того, этот эксперимент показывает, что наши парадигмы являются источником наших установок и поведения. Вне их мы не можем действовать органично. Мы просто утратим свою целостность, если станем говорить и делать то, что противоречит нашим представлениям. Если вы, будучи подготовлены к тому, чтобы увидеть молодую женщину, именно ее и увидели на комбинированной картинке (так бывает в 90% случаев), то вам, несомненно, будет трудно думать о том, чтобы помочь ей перейти через дорогу. И ваше *отношение* к этой женщине, и ваше *поведение* должны непременно согласовываться с тем, как вы ее *видите*.

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



Кроме того, наш пример с картинками показывает, насколько сильно наши парадигмы влияют на характер наших взаимоотношений с другими людьми. Столь же ясно и объективно, как, по нашему представлению, мы видим окружающий мир, мы начинаем сознавать, что другие видят его иначе, со своей, очевидно столь же ясной и объективной, точки зрения. «То, на чем мы стоим, зависит от того, где мы сидим».

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

Это вовсе не означает, что фактов не существует вообще. В нашем примере два человека, восприятие которых изначально было запрограммировано разными изображениями, вместе рассматривают комбинированную картинку. Теперь они одновременно видят одни и те же факты — сочетание черных линий и белого пространства и оба признают их фактами. Однако интерпретация этих фактов каждым из них зависит от изначального опыта каждого, и все эти факты приобретают значение исключительно в силу их интерпретации.

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

СДВИГ ПАРАДИГМЫ И ЕГО СИЛА

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

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

Великому древнеегипетскому астроному Птолемею¹ земля представлялась центром Вселенной, но Коперник произвел сдвиг парадигмы и тем са-

¹ Птолемей Клавдий (ок. 90 — ок. 160) — древнегреческий ученый, разработавший математическую теорию движения планет вокруг неподвижной Земли. Жил в Александрии. — Прим. ред.

мым вызвал огромное сопротивление и подверг себя гонениям, провозгласив центром Вселенной Солнце. С этого момента внезапно все стало истолковываться иначе, чем прежде.

Ньютонова физика была парадигмой механики и по сей день остается основой современной инженерии. Однако она оказалась недостаточно полной, исчерпывающей. Научный мир был революционизирован эйнштейновской парадигмой теории относительности, отличавшейся значительно большими возможностями предсказания и объяснения различных явлений.

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

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

Не все сдвиги парадигм происходят в позитивном направлении. Как мы сами смогли убедиться, сдвиг от этики характера в сторону этики личности уводит нас от тех самых корней, которые питают истинный успех и истинное счастье.

Однако независимо от того, уводят ли они нас в позитивном или негативном направлении, оказывают ли они мгновенное или постепенное действие, сдвиги парадигм неизменно ведут нас от одного представления о мире к другому. И сдвиги эти порождают серьезные перемены. Наши парадигмы, верные или неверные, являются источником наших установок и поведения, а в конечном счете — наших взаимоотношений с другими людьми.

Помню мини-сдвиг парадигмы, испытанный мною одним воскресным утром в нью-йоркском метро. Пассажиры спокойно сидели на своих местах — кто-то читал газету, кто-то думал о чем-то своем, кто-то, прикрыв глаза, отдыхал. Все вокруг было тихо и спокойно.

Вдруг в вагон вошел мужчина с детьми. Дети так громко кричали, так безобразничали, что атмосфера в вагоне немедленно изменилась. Мужчина опустился на сиденье рядом со мной и прикрыв глаза, явно не обращая внимания на то, что происходит вокруг. Дети орали, носились взад-вперед, чем-то кидались, даже хватались за газеты пассажиров. Это было возмутительно. Однако мужчина, сидевший рядом со мной, ничего не предпринимал.

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

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

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

— Ах да, вы правы! Наверное, надо что-то сделать... Мы только что из больницы, где час назад умерла их мать. У меня путаются мысли, и, наверное, они тоже не в себе после всего этого.

Представляете, что я почувствовал в этот момент? Моя парадигма сдвинулась. Внезапно я увидел все в совсем ином свете и, как следствие, стал иначе думать, иначе чувствовать, иначе себя вести. Раздражения как не бывало. Теперь уже не было нужды контролировать свое отношение к этому человеку или свое поведение: мое сердце было преисполнено глубоким сочувствием. У меня непроизвольно вырвались слова симпатии и сострадания:

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

Все изменилось в один миг.

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

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

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

Как говорил Торо¹, «на тысячу обрывающих листья с дерева зла находится лишь один, рубящий его под корень». Если мы прекратим обрывать листья, работая лишь над установками и поведением, и сразу примемся за корень — те парадигмы, откуда берут начало наши установки и поведение, — то как раз и добьемся качественных изменений в своей жизни.

¹ Торо Генри Дэвид (1817–1862) — американский писатель, мыслитель-трансценденталист. — *Прим. пер.*