

Содержание

Предисловие к юбилейному изданию	7
Посвящение высокоэффективному отцу от семьи Кови	15
Благодарности.....	21
Предисловие	23

Часть первая

Парадигмы и принципы	29
Изнутри наружу.....	31
Семь навыков: общее представление.....	63

Часть вторая

Личная победа	79
Навык 1	
Будьте проактивны	81
Принципы персонального видения	83
Навык 2	
Начинайте, представляя конечную цель	111
Принципы персонального лидерства	113
Навык 3	
Сначала делайте то, что необходимо делать сначала.....	163
Принципы персонального управления.....	165

Часть третья

Победа в сфере взаимодействий.....	203
Парадигмы взаимозависимости.....	205
Навык 4	
Думайте в духе «Выиграл/Выиграл».....	225
Принципы межличностного лидерства	227
Навык 5	
Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым.....	261
Принципы эмпатического общения	263
Навык 6	
Достигайте синергии	289

Принципы творческого сотрудничества.....	291
Часть четвертая	
Обновление	315
Навык 7	
Затачивайте пилу.....	317
Принципы сбалансированного самообновления	319
И вновь «изнутри наружу».....	341
От автора	351
Послесловие.....	352
Приложение А	
Возможное влияние вашего центра на ваше восприятие.....	363
Приложение В	
Рабочий день в Квадрате II.....	369
Стивен Кови. Последнее интервью.....	379
О компании FranklinCovey.....	389
Об авторе	391

ПРЕДИСЛОВИЕ К ЮБИЛЕЙНОМУ ИЗДАНИЮ

Я впервые увидел Стивена Кови в 2001 году, когда он предложил мне встретиться, чтобы обсудить некоторые идеи. После теплого приветствия — его рукопожатие напоминало мягкую кожаную перчатку, к которой ты давно привык, — у нас состоялся разговор, который продолжался два часа. Стивен начал с вопросов, большого количества вопросов. Передо мной сидел великий учитель, один из самых влиятельных мыслителей современности, и хотел научиться чему-то у юнца на четверть века моложе себя.

Когда у меня, наконец, появилась возможность удовлетворить мое собственное любопытство, я начал: «Как вы придумали свои “Семь навыков”?»

«Я не придумывал», — ответил он.

«То есть? — не понял я. — Вы же написали книгу».

«Да, написал, но эти принципы были известны задолго до меня. Они больше похожи на законы природы, — продолжал он. — Я просто собрал их вместе, объединил для удобства людей».

Именно тогда я начал понимать, почему его работа имеет такое влияние. Более тридцати лет Кови изучал, практиковал, преподавал и оттачивал то, что в конечном итоге выкристаллизовалось на этих страницах. Он не искал признания; он хотел учить этим принципам, сделать их доступными для людей. Он расценивал «семь навыков» в первую очередь не как средство достижения успеха для себя, а как деятельность, которая приносит пользу человечеству.

Когда Боб Уитман, председатель совета директоров FranklinCovey, позвонил мне и спросил, не хочу ли я написать предисловие к юбилейному изданию в честь двадцатипятилетия первой публикации «Семи навыков высокоэффективных людей», первое, что я сделал, — перечитал книгу от начала до конца; я читал ее вскоре после того, как она впервые вышла в 1989 году, и испытал чувство глубокого удовлетворения от того, что снова смог прикоснуться к этому посланию. Мне также хотелось провести переоценку и понять, почему она стала классикой. Я нашел четыре фактора, обусловившие ее уникальный статус.

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

1. Кови создал «пользовательский интерфейс», организованный в логическую концептуальную схему, легко доступную благодаря прекрасному языку автора.
2. Кови сосредотачивается на вечных принципах, а не на отдельных методах или сиюминутных поветриях.
3. Кови пишет в первую очередь о *построении характера*, а не о «достижении успеха», — и таким образом помогает людям стать не просто эффективными личностями, но и настоящими лидерами.
4. Кови сам был учителем 5-го уровня, признававшим собственные недостатки, но при этом настроенным на то, чтобы делиться тем, что знал сам.

Стивен Кови был мастером синтеза. То, что он сделал в сфере личной эффективности, аналогично тому, что графический интерфейс сделал для персональных компьютеров. До Apple и Microsoft мало кто мог пользоваться компьютерами в повседневной жизни; не существовало понятного пользовательского интерфейса — никаких курсоров, дружественных иконок или перекрывающихся окон на экране, не говоря уже о тачскринах. Но с появлением Macintosh, а затем и Windows массовый потребитель смог, наконец, прикоснуться к мощи спрятанных за экраном микрочипов. Точно так же сотни лет происходило накопление мудрости в сфере личной эффективности — от Бенджамина Франклина до Питера Друкера, но она не была организована в единую логическую, дружественную пользователю схему. Кови создал стандартизированную операционную систему — своего рода «Windows» — для личной эффективности и сделал ее простой в использовании. Он оказался прекрасным писателем, мастером коротких историй и игры слов. Я никогда не забуду историю (и ее мораль) из первой главы о мужчине в метро, который не мог успокоить своих шумных детей, точно так же, как не забуду маяк, «не те» джунгли или аналогию с золотыми яйцами. Некоторые из его примеров работают особенно хорошо, представляя читателю как более доходчивые описания идей, так и варианты их практического применения. «Думайте в духе “Выиграл/Выиграл”». «Сначала стремитесь понять, а потом — быть понятым». «Начинайте, представляя конечную цель». «Сначала делайте то, что необходимо делать сначала». Он сделал идеи еще более доступными, используя ситуации и проблемы из своей собственной жизни — воспитания детей, построения брака, общения с друзьями, — чтобы обучать людей навыкам и упражнениям, необходимым для их использования.

Идеи, заложенные в этой схеме, вечны. Это *принципы*. Именно поэтому они работают и актуальны для людей любого возраста, в любой точке земного шара. В мире, где царствуют перемены, раскол, хаос и постоян-

ная неопределенность, людям необходим якорь, набор концепций, которые помогли бы им найти верный путь среди этого хаоса. Кови верил, что вечные принципы действительно существуют и что поиск их — это отнюдь не бессмысленное действие, а проявление мудрости. Он отвергал взгляды тех, кто на каждом углу кричит: «Нет ничего святого, ничего вечного, ничего достаточно прочного для того, чтобы устоять в этом постоянно меняющемся мире! Все должно быть новым! То, что было в прошлом, не работает сегодня!»

В моих собственных исследованиях я сосредоточился на вопросе: благодаря чему великие компании занимают свое место — почему им удастся совершить переход от хорошего к великому (а другим — нет), почему их структура выдерживает испытание временем (а другие рушатся), почему они процветают среди хаоса? Одним из основных сделанных нами открытий стала идея «Сохранение ядра/Стимуляция прогресса». Она состоит в том, что никакое предприятие не может стать или остаться поистине великим без ядра принципов, которые необходимо сохранять в качестве основы и руководства к действию в постоянно меняющемся мире. В то же самое время компания не может сохранить свое величие, если не будет стимулировать прогресс — перемены, обновления, улучшения и преследование BHAG («больших волосатых наглых целей»). Объединяя оба этих принципа — «сохранение ядра» и «стимулирование прогресса» — вы получаете волшебную диалектику, которая будет поддерживать жизнеспособность компании. Кови обнаружил похожую схему в сфере личной эффективности: вначале необходимо создать твердое ядро принципов, не подверженных постоянным переменам; при этом человек должен постоянно стремиться к совершенствованию и самообновлению. Такая диалектика позволяет сохранить прочное основание и добиться постоянного личностного роста на протяжении жизни.

Но, на мой взгляд, самый важный аспект «Семи навыков» — то, что делает их не просто практическим руководством, но великой книгой, — это их акцент на *постройке характера*, а не на «достижении успеха». Не бывает эффективности без дисциплины, и не бывает дисциплины без характера. Во время написания этого предисловия я работал профессором кафедры изучения лидерства в Военной академии США в Вест-Пойнте. Я пришел к профессиональному убеждению, что главный ингредиент в рецепте Вест-Пойнта — это идея о том, что настоящее лидерство начинается с характера, что лидерство — это в первую очередь функция того, кем вы *являетесь*, потому что именно это служит основой всего, что вы делаете. Как сделать из человека лидера? Вначале нужно построить характер. И поэтому я вижу в «Семи навыках» книгу не просто о персональной эффективности, но о развитии лидерства.

Размышляя о некоторых выдающихся лидерах, которых я изучал, я был поражен, как принципы Кови проявляют себя в историях многих из них.

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

Я позволю себе рассказать об одном из любимых моих героев, Билле Гейтсе. В последнее время стало модно приписывать исключительный успех людей вроде него простой удаче, тому, что они оказались в нужное время в нужном месте. Но такая точка зрения не выдерживает никакой критики. Когда журнал *Popular Electronics* поместил фото Altair на свою обложку, объявляя о выпуске первого в мире персонального компьютера, Билл Гейтс вместе с Тимом Алленом создали компанию по производству программного обеспечения и придумали для Altair язык программирования Basic. Да, Гейтс подоспел вовремя со своими знаниями по программированию, но ведь были и другие программисты — студенты, изучавшие компьютерные науки и электронику в Калифорнийском, Массачусетском технологических институтах и Стэнфорде, опытные инженеры таких компаний, как IBM, Херох и HP, а также ученые из государственных лабораторий. Тысячи людей могли сделать то, что сделал в тот момент Билл Гейтс — *но не сделали*. Гейтс *действовал* сообразно моменту. Он бросил Гарвард, переехал в Альбукерке (где делали Altair) и круглыми сутками писал компьютерный код. Билла Гейтса отличает от других не присутствие в нужном месте в нужный исторический момент, а его *проактивная реакция* на этот момент. (Навык 1: *Будьте проактивны.*)

По мере того, как Microsoft становился успешной компанией, Гейтс расширял круг своих целей, направляемый большой идеей: компьютер на каждый стол. Позднее Гейтс с супругой создали Bill & Melinda Gates Foundation с действительно великими целями — например, уничтожить малярию на Земле. Как сказал он сам на вручении дипломов в Гарварде в 2007 году: «Для нас с Мелиндой задача остается той же самой: как сделать как можно больше хорошего с помощью тех ресурсов, которыми мы обладаем». (Навык 2: *Начинайте, представляя конечную цель.*)

Истинная дисциплина состоит в том, чтобы потратить лучшие часы жизни на достижение первоочередных целей, а это означает — быть нонконформистом в лучшем смысле этого слова. «Любой» может сказать, что для юного Билла Гейтса самой важной задачей должно было быть окончание Гарварда. Но вместо этого он сосредоточил свои усилия на собственной миссии, несмотря на неодобрительное ворчание доброжелателей. Создав Microsoft, он направил свою энергию на две важнейшие цели: заполучить к себе лучших людей и работать над несколькими большими задачами по разработке программ; все остальное было вторично. Как-то Гейтс познакомился на обеде с Уорреном Баффеттом. Хозяин спросил всех, кто сидел за столом, что каждый из них считает важнейшим фактором на своем жизненном пути. Как вспоминает в своей книге «Уоррен Баффет. Лучший инвестор мира»* Элис Шредер, и Гейтс, и Баф-

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

фетт ответили одним и тем же словом: «Фокус». (*Навык 3: Сначала делайте то, что необходимо делать сначала.*)

Отношение Гейтса с четвертым навыком (*Навык 4: Думайте в духе «Выиграл/Выиграл»*) несколько более сложно. На первый взгляд, Гейтс кажется человеком типа «Выиграл/Проиграл», отчаянным борцом, который так боялся, что удача отвернется от него, что составил «кошмарные» заметки с возможными сценариями поражения Microsoft. В гонке за промышленными стандартами могло быть лишь считаное количество победителей и множество проигравших. Естественно, Гейтс стремился к тому, чтобы Microsoft оказался среди крупных победителей. Но при ближайшем рассмотрении оказывается, что он был мастером объединения взаимодействующих сил. Гейтс понимал, что для воплощения его главной мечты Microsoft необходимо объединить свои силы с силами других: Intel с его микропроцессорами, а также IBM и Bell — производителями персональных компьютеров. Он также стремился к справедливости: если бы Microsoft выиграл, выиграла бы все его сотрудники. И кроме того, он проявил исключительную способность дополнять свои личные сильные стороны сильными сторонами других, особенно человека, долгое время бывшего его альтер эго в бизнесе — Стива Балмера; Гейтс и Балмер достигли совместным трудом гораздо большего, чем могли бы достичь поодиночке; $1 + 1$ — гораздо больше, чем 2. (*Навык 6: Достигайте синергии.*)

Когда Гейтс перешел к общественной деятельности, создав свой Фонд, он не делал громких заявлений типа: «Я достиг успеха в бизнесе, поэтому знаю, как помочь обществу». Как раз наоборот — он был полон неуемного любопытства, стремления разобраться во всем. Он не боялся задавать вопросы, углубляясь в теорию и методы, необходимые для решения самых насущных проблем; после одного разговора с приятелем он сделал для себя пометку: «Нужно больше узнать о фосфатах». (*Навык 5: Сначала стремитесь понять, затем — быть понятым.*) И, наконец, меня поражает то, как Гейтс занимается самообновлением. Даже в самые жаркие годы становления Microsoft он время от времени выделял целые недели на чтение и размышления, отрешаясь от сиюминутных задач; он так и называл это — «Недели Раздумий». Он также читал очень много биографий; как-то он сказал Бренту Шлендеру из *Fortune*: «Удивительно, какое развитие проходят некоторые люди за свою жизнь». Такое ощущение, что эти слова стали для него жизненной мантрой. (*Навык 7: Затачивайте пилу.*)

Гейтс — это знаменитый пример, но я мог бы привести и другие. Я мог бы рассказать о Венди Копп, которая основала Teach For America с идеей вдохновить сотни тысяч выпускников колледжей отдать хотя бы два года преподаванию в наиболее неблагополучных школах и конечной целью создать мощную социальную силу для радикального изменения всей системы школьного образования. (*Будьте проактивны; Начинаяте,*

представляя конечную цель.) Или же я мог бы привести в пример Стива Джобса, жившего в доме без мебели, потому что он был слишком занят созданием безумно великих продуктов, чтобы озаботиться такими маловажными вещами, как покупка дивана или кухонного стола. (*Сначала делайте то, что необходимо делать сначала.*) Или Херба Келлехера из Southwest Airlines, который создал в компании культуру «Выиграл/Выиграл», найдя баланс между менеджментом и рядовыми сотрудниками, так что после 11 сентября все объединились ради того, чтобы сберечь бизнес, тридцать лет подряд приносившей прибыль, к тому же сохранив каждое рабочее место. (*Думайте в духе «Выиграл/Выиграл».*) Или даже Уинстона Черчилля, который на протяжении всей Второй мировой войны спал днем, чтобы у него каждый день было «два утра». (*Затачивайте пилу.*)

Я не хочу сказать, что «Семь навыков» — это точное руководство к действию для построения великой компании. Например, принципы, описанные в «От хорошего к великому»* и «Построенных навечно»** дополняют принципы «Семи навыков высокоэффективных людей», но в то же время отличаются от них. Кови писал книгу не о том, как построить превосходную компанию, а о том, как достичь личной эффективности. Тем не менее компании состоят из людей, и чем эффективнее эти люди, тем сильнее компании. И я подозреваю, что те, кто живет в соответствии с «семью навыками», возможно, имеют больше шансов стать лидерами 5-го уровня, этими редкими трансформаторами, о которых я так много писал в «От хорошего к великому». Лидеры 5-го уровня несут в себе парадоксальную комбинацию личной скромности и профессиональной воли, направляя свою энергию, драйв, креативность и дисциплину на нечто большее и более долговечное, чем их собственная жизнь. Конечно, в них есть честолюбие, но их цель выше, чем удовлетворение личных амбиций, — будь то создание великой компании, изменение мира или достижение какой-то иной цели, в конечном итоге не связанной с личным успехом. Одно из наиболее важных условий для того, чтобы предприятие было и оставалось великим, лежит в ответе на простой вопрос: каковы истинные внутренние мотивы, характер и стремления тех, в чьих руках находится власть? Эти истинные внутренние мотивы обязательно проявляются в их решениях и действиях — если не мгновенно, то со временем, и уж точно — в условиях повышенного давления, вне зависимости от того, что они говорят или как себя ведут. Таким образом, мы возвращаемся к центральному положению схемы, предложенной Кови: в первую

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

** Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

очередь необходимо построить свой собственный характер — вначале личная победа, потом победа в сфере взаимодействий.

И это дает нам основание рассматривать самого Стивена Кови как учителя 5-го уровня. На протяжении всей своей поразительной карьеры он проявлял обезоруживающую скромность в оценке своей роли и влияния, но вместе с тем — недюжинную волю в том, чтобы помогать людям воспринимать его идеи. Он искренне верил, что мир станет лучше, если люди начнут жить в соответствии с «семью навыками», и этой верой пропитаны все страницы книги. Как учитель 5-го уровня, Стивен Кови делал все, что в человеческих силах, чтобы жить в соответствии со своим учением. Он говорил, что лично ему было сложнее всего справиться с навыком 5 («Сначала стремитесь понять, затем — быть понятым»). Это звучит парадоксально, потому что прежде чем написать книгу, Кови совершил интеллектуальное путешествие протяженностью в несколько десятков лет. Он в первую очередь был учеником, который стал учителем, а уж потом — учителем, который научился писать и благодаря этому сделал свое учение долговечным. В главе про навык 2 Стивен просит нас представить свои собственные похороны и задуматься: «Какие слова о себе и своей жизни вы бы хотели услышать от каждого из выступающих? ...Какую оценку своего характера хотели бы получить? Какие свои дела и достижения хотели бы запечатлеть в чужой памяти?» Мне кажется, он был бы очень доволен тем, как все обернулось в его случае.

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

Джим Коллинз
Боулдер, Колорадо
Июль 2013 г.

ПОСВЯЩЕНИЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОМУ ОТЦУ ОТ СЕМЬИ КОВИ

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

Не теряя времени, отец вскочил на свой водный мотоцикл и, добравшись до лодки, обнаружил там почти невменяемого мужчину. Он затащил его на мотоцикл и доставил на берег. После этого он отправился на поиски его семьи в близлежащий кемпинг и обнаружил, что они даже не заметили его отсутствия, так как сами были так же пьяны. Через несколько лет человек, которого спас наш отец, поведал свою историю многим людям, заявив, что это был поворотный момент в его жизни. Он даже не знал, кто спас его в тот день, но был благодарен за то, что кто-то услышал его крик и вытащил его из воды.

Этот случай символичен для нашего отца, Стивена Кови, который был чем-то вроде «спасательного круга» не только для своих девяти детей и пятидесяти четырех внуков, но и для множества людей и компаний, которых вдохновили и навеки изменили «Семь навыков высокоэффективных людей». Он всегда честно признавался, что не сам изобрел эти навыки — они основаны на универсальных принципах или законах природы, таких как ответственность, честность, щедрость и обновление. Но он также считал, что «общие законы не всегда являются общей практикой», — и посвятил свою жизнь тому, чтобы передать свое послание как можно большему числу людей.

После того, как он покинул этот мир в июле 2012 г., наша семья осознала масштаб и величие его жизненной миссии по высвобождению чело-

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

веческого потенциала. Нас просто захлестнула волна из тысяч писем, обращений, визитов и звонков от людей со всего мира. Они хотели поделиться своими собственными историями о том, как отец бросил им спасательный круг и вытащил из пучины тех или иных проблем — бесцельной жизни, неэффективного управления компанией, рушащегося брака, испорченных отношений или последствий полученной в детстве психологической травмы. Снова и снова мы слушали истории о том, как отец умел поддержать конкретного человека, при этом вдохновляя в буквальном смысле миллионы своим основанным на принципах подходом к жизни.

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

Наш отец никогда не учил ничему, чего бы он вначале не испытал в жизни сам. Это особенно верно в отношении «семи навыков», которые он исследовал и разрабатывал на протяжении многих лет, задолго до публикации книги. Он был мастером «проактивной» жизни, и нам, детям, к нашей великой досаде, никогда не позволялось оправдываться или винить в наших проблемах обстоятельства, друзей или учителей. Нас просто учили, что мы должны «сделать это» или «выбрать другой ответ». К счастью, наша мать иногда разрешала нам побыть жертвами и свалить вину на других; она обеспечивала здоровый баланс с позицией отца!

Папины изобретательность и инициатива были поистине легендарны. Однажды он застрял в пробке из-за ремонта дороги и рисковал опоздать на самолет. Он решил, что больше не может ждать, и сказал водителю, что выйдет из машины и перераспределит поток машин так, чтобы их ряд начал двигаться, а потом подсядет обратно дальше на дороге. Водитель опешил. «Вы не сможете этого сделать», — сказал он, на что отец ответил: «Смотрите!» Он действительно вышел из машины и перенаправил движение так, что их ряд снова поехал (сопровожаемый гудками и приветствиями из машин в этом ряду); водитель подобрал его, и он успел на свой рейс.

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

В семье его знали как простого и раскованного человека; он часто вступал в разговоры с незнакомцами, надевая фальшивую челюсть с торчащими зубами или жуткие парики, чтобы скрыть свою фирменную лысину и остаться неузнанным. Мы заранее съезжались от страха, оказываясь вместе с ним в лифте, потому что уже знали, что сейчас он повернется к остальным пассажирам (нарушая их личное пространство), скажет, широко улыбаясь: «Может, вы не поняли, почему я называю это близким знакомством!»

Со временем мы научились не переживать сильно по поводу того, что подумают другие, и просто получать удовольствие от его веселой натуры. Он был знаменит своим дневным сном. Частенько он подкладывал под голову скомканный пиджак, закрывал глаза маской и засыпал ненадолго, чтобы восстановить силы, в самых неожиданных местах — магазинах, кинотеатрах, аэропортах, поездах, под парковыми скамейками и вообще где угодно и когда угодно. Его энтузиазм был заразителен, и он учил нас жить в духе «*carpe diem*» («лови момент!») и «высасывать мозг из костей жизни», как он любил говорить.

Его профессиональный успех всегда несколько удивлял и смущал его, и он оставался скромным и не подверженным воздействию славы. В себе он видел просто слугу великого дела, которым он занимался, и всегда воздавал должное другим и Господу. Он никогда не стеснялся своих убеждений и своей веры, и считал, что если в центре вашей жизни есть Бог, то все остальное обязательно встанет на свои места. Он учил нас, что единственный путь к прочному, долгому успеху личности или компании состоит в том, чтобы жить в соответствии с вечными принципами.

Наш отец действительно изо всех сил старался жить в соответствии с тем, что он проповедовал, и часто извинялся перед нами за срывы, говоря: «Сынок, мне так жаль, что я вышел из себя», или: «Дорогая, это было жестоко с моей стороны. Что я могу сделать, чтобы это исправить?» Люди часто спрашивают, каково было расти в его семье, как будто он в действительности не мог быть таким хорошим, каким казался. Хотя, конечно, он не был совершенством, и порой ему трудно было сдерживаться, когда он попадал в пробки или когда ему приходилось ждать маму, все же между его учением и его жизнью не было заметного расхождения. Он был именно таким, как о нем думали. Наверное, самый большой комплимент, который мы можем сказать в адрес нашего отца, таков: каким бы замечательным он ни был на публике как писатель и учитель, как муж и отец в своей частной жизни он был еще лучше. И мы любили его за это постоянство.

Мы все знали, что отец с большим удовольствием проводит время с семьей, чем с кем-либо еще, и он доказывал это тем, как распределял свое время и «сначала делал то, что необходимо делать сначала». Хотя ему приходилось много ездить, он редко пропускал действительно важные

для нас события, такие как дни рождения или баскетбольные матчи, иногда планируя что-то на два года вперед. Он постоянно вносил вклады на наши «счета в эмоциональном банке», общаясь с каждым лично, и следовал принципу, что «в отношениях не бывает мелочей». Он был мастером обучающих моментов и применял истинные принципы ко всему, с чем мы имели дело, убеждая нас принимать решения на основании наших ценностей, а не под влиянием сиюминутных чувств. Он на собственном примере учил нас тому, что «жизнь — это миссия, а не карьера», и что можно обрести истинное счастье, помогая другим.

Папа обожал нашу мать, Сандру, и их замечательный брак продолжался пятьдесят шесть лет. Несколько раз в неделю они исполняли особый, связывающий их, ритуал — отправлялись в поездку на мотоцикле Honda, катаясь на небольшой скорости, чтобы можно было поговорить, насладиться видом и просто побыть друг с другом. Они звонили друг другу по телефону два-три раза в день, даже если отец был где-то далеко. Они обсуждали все на свете, от политики до книг и воспитания детей, и отец ценил ее мнение больше, чем чье-либо еще. Он был глубоким мыслителем, и порой в нем проявлялась тенденция к излишнему теоретизированию. Мама прекрасно умела слушать и помогала отцу делать его материал проще и практичнее, говоря: «О, Стивен, это слишком сложно! Никто вообще не поймет, о чем ты говоришь. Будь проще и рассказывай побольше историй из жизни». Ему очень нравилась обратная связь! Теперь, когда у нас самих есть дети, мы восхищаемся их отношениями в духе «Выиграл/Выиграл» и понимаем, как наслаждались родители своим совместным счастьем.

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

В этот знаменательный юбилей «Семи навыков высокоэффективных людей», среди всех хвалебных речей и миллионов жизней и тысяч организаций, на которые повлияла эта книга, мы, дети Стивена Кови, хотели бы отдать дань уважения «высокоэффективному» семьянину. Мы верим, что подобно тому, как он сам когда-то спас тонущего, его жизнь и его слова и дальше будут спасательным кругом для вас, вашей семьи, вашей команды, вашей компании и бесчисленного множества других людей

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

и дел. Мы верим, что в сегодняшнем беспокойном мире вечные принципы «семи навыков» необходимы, как никогда, и что их распространение и влияние будут со временем только расти.

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

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

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;

— 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

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

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 руководство маркетингом;

— редактору издательства Simon and Schuster за его компетентность и руководство проектом, 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 способностями, однако в конечном итоге успех любого

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

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 настоящим 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.

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

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 большого 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
Прово, штат Юта
24 июля 2004 г.*

Часть первая

ПАРАДИГМЫ И ПРИНЦИПЫ

ИЗНУТРИ НАРУЖУ

Все, что есть в этом мире выдающегося, происходит 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 сдерживать обещания, данного самой себе.

Я прошел множество курсов обучения эффективному руководству персоналом. Я хочу, чтобы мои подчиненные работали с высокой отдачей, и изо всех сил стараюсь вести себя по отношению к ним дружелюбно и правильно с ними обращаться. Однако с их стороны я не чувствую никакой лояльности. Мне кажется, если я заболел и останусь дома на день, они попросту будут бить баклуши. Почему мне не удастся научить их

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

*быть самостоятельными и ответственными? Или, может, стоит по-
дыскать 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 конеч-
ном 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 удастся заставить других
прийти к решению, которое выгодно мне. Продумывая каждую ситуацию,
я убеждаюсь, что предлагаемые мною идеи являются наиболее предпоч-
тительными. 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 скан-
далим; просто мы больше не любим друг друга. Мы обращались к консуль-
танту, перепробовали разные рецепты, но, наверное, просто уже не
способны оживить 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 про-
блемой. 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 лидерства 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 глубоко 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 на-

шему 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 глубинные, 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.

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

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 гармонировали 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