





Перевод О. Лобачева

Редактор П. Суворова

Руководитель проекта А. Василенко

Корректоры Е. Чудинова, С. Мозалёва

Компьютерная верстка М. Поташкин

Арт-директор С. Тимонов

© 2012 by FranklinCovey Co.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

© Электронное издание. ООО «[Альпина Паблишер](http://www.alpinabook.ru/)», 2014

**Кови С.**

Самое важное: Стивен Кови / Пер. с англ. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014.

ISBN 978-5-9614-3263-3

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

# Введение

В этой книге заключена концентрированная мудрость одного из великих учителей нашего времени — доктора Стивена Кови. В юношеские годы Кови ждало место в семейном гостиничном бизнесе, но этот путь оказался не для него. Он видел свою миссию в другом: в том, чтобы быть учителем, посвящая свою жизнь высвобождению человеческого потенциала. «Каждый из нас ценен тем, — писал Кови, — что одарен огромным, почти безграничным потенциалом и возможностями».

Следуя своей цели, Кови окончил Гарвард, стал профессором университета, а затем расширил свой круг влияния, давая консультации бизнесменам и государственным лидерам. В 1989 г., когда вышла в свет книга «Семь навыков высокоэффективных людей», признанная многими самой значительной книгой нашего времени, доктор Кови обрел влияние мирового масштаба. Это и другие его произведения можно найти в домашних и офисных библиотеках буквально по всему свету.

Не только преподавательская деятельность, но и вся жизнь Стивена Кови напоминают нам о силе принципов. Он никогда не интересовался быстрой наживой и не гнался за славой. Его страстью было стремление сформулировать и донести до людей незыблемые и нестареющие истины жизни, необходимые как для профессионального успеха, так и для глубокой личной удовлетворенности. Как подтверждают многочисленные друзья, родные и студенты доктора Кови, он сам всю жизнь неуклонно им следовал.

Истории и цитаты, сгруппированные в соответствии с ясными жизненными принципами, такими как честность, баланс, видение и любовь, преподнесенные в легкой, доступной форме, учат нас этим принципам.

Уйдя из жизни, доктор Кови оставил нам свое вечное учение о том, что истина есть истина и она не требует доказательств, что нельзя жить без убеждений и ждать, что мир подстроится под тебя, а также о том, что наша жизнь — это сокровище, которое мы можем бездарно растратить или же инвестировать в величие.

# Читателю

Эта коллекция — собрание цитат из различных книг и статей. Цифры в скобках в конце каждого фрагмента указывают на первоисточники, приведенные в конце книги.

# ПРИНЦИП ОТВЕТСТВЕННОСТИ



Мой семилетний сын Стивен вызвался ухаживать за нашим двориком.

— Посмотри, сынок, — сказал я. — Видишь, какой зеленый и чистый двор у нашего соседа? Вот что нам нужно: зеленый и чистый. А теперь посмотри на наш дворик: видишь эту мешанину цветов? Это не то — он совсем не зеленый. Зеленый и чистый — вот какой двор нам нужен.

Две недели, два слова — зеленый и чистый. Это было в субботу. И он ничего не сделал. Воскресенье — снова ничего. Понедельник… Ничего. Во вторник, выруливая от дома, чтобы ехать на работу, я взглянул на желтеющий, замусоренный двор и на поднимающееся над ним жаркое июльское солнце.

Это было неприемлемо. Я был расстроен и разочарован поведением сына. Я был готов вернуться к прежней системе мелких поручений. Но что бы тогда стало с его внутренней ответственностью?

Так что я изобразил улыбку:

— Привет, сын, как дела?

— Прекрасно, — ответил он.

Я прикусил язык и стал ждать окончания ужина. Затем я сказал:

— Сынок, давай-ка сделаем, как договорились. Вместе пройдемся по дворику, и ты сможешь показать мне, как идут дела в твоем хозяйстве.

Когда мы вышли за дверь, его подбородок начал дрожать. Глаза наполнились слезами, и к тому моменту, когда мы дошли до середины двора, он уже всхлипывал.

— Это так трудно, папа!

«Что тут трудного? — подумал я про себя. — Ты ведь ничегошеньки не сделал». Но на самом деле я знал, что трудно: управлять собой, контролировать себя. Поэтому я сказал:

— Я могу как-то помочь?

— Ты правда поможешь? — всхлипнул сын.

— А каким было наше соглашение?

— Ты сказал, что поможешь, если у тебя будет время.

— У меня есть время.

Тогда Стивен побежал в дом и вернулся с двумя мешками.

— Ты соберешь вот это? — он показал на мусор, оставшийся после субботнего барбекю. — Меня от этого тошнит!

Я так и сделал. Я делал в точности то, что он мне говорил. И тогда-то он и подписал соглашение — подписал его в своем сердце. Теперь это был его дворик — его зона ответственности.

В то лето Стивен просил о помощи еще два или три раза. Он заботился об этом дворе. Он сделал его более зеленым и более чистым, чем тот был, когда я сам за ним ухаживал. (7)

Ответственность порождает способности. (3)



Всех нас волнуют вещи, которые находятся за пределами нашего круга влияния, и это естественно. Но самый главный способ получить над ними контроль — расширить круг нашего влияния. (4)



Напоминая людям об ответственности, вы не унижаете их, а оказываете им поддержку. (7)



Одно дело — совершить ошибку, и совершенно другое — не признать ее. Люди простят ошибку, ведь ошибки обычно идут от ума, поскольку являются следствием неверных суждений. Но людям трудно простить ошибки, идущие от сердца: от злого умысла, от нехороших побуждений, от гордыни, мешающей признать свой промах. (7)



Никогда не говорите «обещаю», если не готовы заплатить за выполнение обещания полную цену, какой бы она ни была. (8)



Ничто не разрушает доверие так быстро, как данное и не выполненное обещание. С другой стороны, ничто так не укрепляет доверие, как выполнение обещаний. (8)



Ограждая людей от естественных условий, вы учите их безответственности. (4)



Причина почти всех трудностей, возникающих в отношениях, кроется в противоречивости или неопределенности ожиданий, связанных с ролями и целями. (7)



Принцип ответственности — это принцип сосредоточенности на своем круге влияния, на своем предназначении, каким бы оно ни было. Вы так сфокусированы на своих задачах, что стремитесь их расширить — сделать больше, чем от вас ожидают, извлечь из них больше, чем в них содержалось раньше. Например, как муж вы сосредоточены на том, чтобы быть достойным примером своим детям, а также надежным и понимающим другом и партнером своей жене. (4)



Чтобы улучшить ситуацию, вы должны улучшиться сами. Чтобы изменить жену, вы сами должны измениться. Чтобы поменять отношение мужа, нужно изменить свое отношение. Для завоевания большей свободы вам придется быть более ответственным и воспитывать в себе дисциплину. (4)



Чтобы воспитать послушных детей, нам с вами нужно быть такими родителями, которые сами послушны определенным законам и принципам. (4)



Чтобы восстановить разрушенные отношения, мы должны в первую очередь заглянуть в собственные сердца и найти там нашу собственную ответственность и наши собственные ошибки. Легко стоять в сторонке и указывать на слабости других, но такое поведение только подпитывает нашу гордость и помогает оправдывать самих себя. (4)



Мы не есть наши чувства. Мы не есть наши настроения. Мы даже не есть наши мысли. Сам факт того, что мы способны думать о таких вещах, отделяет нас и от них, и от мира животных. Самосознание побуждает нас оценивать даже то, как мы видим самих себя. (7)



Без вовлеченности нет приверженности. Выделите эту фразу, поставьте звездочку, обведите ее, подчеркните. Без вовлеченности нет приверженности. (7)

# ПРИНЦИП БАЛАНСА



Представьте, что в лесу вы наткнулись на человека, который с ожесточением пилит дерево.

— Что это вы делаете? — интересуетесь вы.

— Сами, что ли, не видите? — следует нетерпеливый ответ. — Я пилю дерево.

— Вы выглядите очень уставшим! — сочувствуете вы. — Давно пилите?

— Да уже больше пяти часов, — отвечает человек. — Еле на ногах стою. Нелегкая это работа!

— Так почему бы вам не прерваться на несколько минут и не заточить пилу? — советуете вы. — Уверен, работа пойдет гораздо быстрее.

— Нет у меня времени пилу затачивать, — восклицает человек. — Мне пилить надо! (7)

Случалось ли вам быть настолько занятым ездой, чтобы было некогда заправиться? (10)



Многие ли люди жалеют на смертном одре, что мало времени уделяли работе? (1)



Многие люди полагают, что успех в одной области может компенсировать провал в других сферах жизни. Но разве это так? Настоящая эффективность требует баланса. (7)



Суть не в том, чтобы расставить приоритеты для запланированных действий, а в том, чтобы планировать действия с учетом ваших приоритетов. (7)



Бывает время действовать разумом — и бывает время действовать сердцем. (20)



Мы никогда не должны быть настолько заняты пилением, чтобы нельзя было уделить время затачиванию пилы. (3)



# ПРИНЦИП ВЫБОРА



Однажды в разгар моего выступления на тему проактивности в зале встала женщина и начала оживленно говорить. Она выглядела очень счастливой.

— Вы представить себе не можете, что со мной произошло! — воскликнула она. — Я работаю сиделкой у самого брюзгливого и самого неблагодарного человека, какого вы только можете себе вообразить. Что бы я ни делала, все ему не так! Хоть бы раз он меня похвалил; я для него вообще ничто! Он без конца пилит меня и во всем, что я делаю, находит изъяны. Этот человек мою жизнь превратил в кошмар, и часто я срываю гнев на своих домашних. Другие сиделки чувствуют то же самое. Мы прямо-таки молимся о том, чтобы от него избавиться.

И тут появляетесь вы и бессовестно заявляете, что, мол, ничто и никто не может причинить мне зла без моего на то согласия и что, дескать, я сама выбрала себе такую несчастную жизнь, — в общем, я никак не могла с этим согласиться. Но я продолжала думать об этом. Я задала себе вопрос: «Есть ли у меня сила, чтобы выбрать свою реакцию?» И когда я наконец осознала, что есть у меня такая сила, когда я, проглотив эту горькую пилюлю, осознала, что сама для себя выбрала такую несчастную жизнь, я одновременно осознала, что могу сделать выбор не быть несчастной! В этот момент я и вскочила с места. Я чувствовала себя так, словно меня выпустили из тюрьмы. И мне захотелось всему миру прокричать: «Я свободна! Я вырвалась из заточения! Никогда больше не позволю, чтобы отношение ко мне других людей управляло моей жизнью». (7)

# ПРИНЦИП ВЫБОРА



Каждый из нас является стражем врат перемен, которые могут быть открыты только изнутри. (7)



Каждый человек наделен четырьмя дарами: самосознанием, совестью, свободной волей и творческим воображением. Они дают нам абсолютную человеческую свободу: силу выбирать, реагировать, меняться. (1)



Счастье, как и несчастье, есть результат проактивного выбора. (7)



Счастье, хотя бы частично, можно определить как плод желания и способности жертвовать тем, что мы хотим сейчас, во имя того, что мы хотим в конечном счете. (7)



Я не являюсь продуктом своих обстоятельств. Я — продукт своих решений. Тем, что я позволяю людям, я учу их, как со мной обращаться. (21)



Если я и в самом деле хочу исправить положение, я буду работать над тем единственным, что мне подвластно, — над самим собой. (7)



Между стимулом и реакцией есть промежуток. В этом промежутке заключена наша свобода и право выбора своей реакции. В этом выборе заключены наши развитие и счастье. (8)



Свободная воля — это наша способность действовать. Она дает нам силу выйти за пределы наших парадигм, плыть против течения, переписать наши сценарии.



Свободная воля позволяет нам действовать на основании принципов, а не реагировать на основании эмоций или обстоятельств. (1)



Нам вредит не то, что с нами случается, а наша реакция на то, что с нами случается. (7)



Зажгите спичку, и она спалит здание или осветит темное помещение — по вашему выбору. (21)



На руле огромного корабля есть дополнительный мини-руль, который называется транцевой плитой. Понемногу его поворачивая, можно привести в движение большой руль, и в результате постепенно изменится курс самого судна. Посмотрите на себя как на такую транцевую плиту. С помощью небольших изменений вы начнете влиять на организацию, а затем, возможно, на целую культуру. (3)



Одна из моих любимых историй из Ветхого Завета — это библейская притча об Иосифе, который в юности был продан в рабство собственными братьями. Представляете, как легко было ему предаться жалости к себе, будучи слугой Потифара, зациклиться на слабости своих братьев и поработителей и на всем том, чего у него нет? Но Иосиф был проактивным человеком. И вскоре он уже был управляющим в доме Потифара. Он отвечал за все, что было у Потифара, — настолько высоко было доверие к нему.

Затем настал день, когда Иосиф попал в трудную ситуацию и отказался поступиться своей честью. В результате был несправедливо осужден и брошен в тюрьму на 13 лет. Но и тогда он проявил свою проактивность. Он работал над своим кругом влияния и вскоре уже управлял тюрьмой, а затем и всем египетским народом, став вторым человеком после фараона. (7)



Наше поведение — функция наших решений, а не наших обстоятельств. (7)



Наша речь — очень точный индикатор того, в какой степени мы считаем себя проактивными. Речь реактивных людей отстраняет их от ответственности: «Такой уж я есть. С этим ничего не поделать». (7)



Наша абсолютная свобода заключается в праве и силе решать, как кто-то или что-то вне нас повлияет на нашу жизнь. (21)



Прошлый опыт часто становится цепями для настоящего и будущего. Первое впечатление становится постоянным впечатлением. Привычки пускают корни. Мысленная позиция «Это невозможно сделать» становится самоисполняющимся пророчеством. (4)



На реактивных людей часто влияет их физическое окружение. Если погода хорошая, они чувствуют себя хорошо. Если же нет, это влияет на их настроение и их действия. Проактивные люди носят свою погоду с собой. Идет ли дождь, светит ли солнце — для них это не имеет значения. (7)



Реактивные люди живут по старым программам, составленным для них другими. Они стремятся быть импульсивными борцами с огнем, которые беспорядочно мечутся из стороны в сторону. (21)



Неудачи неизбежны; несчастье — это выбор. (8)



Способность подчинить импульс ценности — это сущность проактивной личности. (7)



Когда вы принимаете роль жертвы, вы жертвуете своим будущим. Как-то я проводил тренинг для старших агентов страховой компании, и они все жаловались на то, какими ужасными были тренинговые программы в этой организации. Я сказал:

— Тогда почему вы их не измените?

— Что вы имеете в виду? — спросили они.

— Ведь вы же недовольны этими тренинговыми программами. Вы считаете, что это просто «лазерные шоу», которые не ведут ни к какому обмену ценным опытом. Почему бы вам их не изменить?

— Ну, это не в нашей компетенции.

Я сказал:

— Послушайте, вы — не жертвы. Вы — ведущие агенты компании. Вы можете выступить с любой презентацией перед топ-менеджерами, которые принимают решения. И если вы составите свою презентацию с умом — то есть, прежде чем отстаивать свои интересы, представьте их интересы лучше, чем они сами, то станете влиятельными агентами. (12)



Окружение, которое вы формируете своими мыслями, своими верованиями, своими идеями и своей философией, — это тот единственный климат, в котором вам предстоит жить. (11)



Отражение текущей социальной парадигмы говорит нам о том, что мы в большой степени зависим от условий и обстоятельств. (7)



В каждой области деятельности человека бывают такие критические моменты, которые при правильном использовании становятся вехами, определяющими будущее. Будьте сильны в трудные моменты. (4)



В жизни есть три постоянные вещи: изменение, выбор, принципы. (21)



До тех пор, пока человек открыто и честно не скажет: «Сегодня я такой, какой есть, из-за выбора, сделанного мною вчера», он не сможет сказать: «Я сделал другой выбор». (7)



Мы вольны выбирать наши действия, но не вольны выбирать последствия этих действий. Помните: подняв один конец палки, вы поднимаете и другой. (7)



Вы не есть ваши привычки. Вы можете заменить старые схемы обрекающего на провал поведения новыми схемами, новыми привычками эффективности. (7)



Однажды ко мне обратился один из моих студентов:

— Не могли бы вы отпустить меня с занятий? Я вынужден поехать на соревнования по теннису.

— Вы вынуждены поехать или вы решили поехать? — спросил я.

— Я действительно вынужден! — воскликнул он.

— А что будет, если вы не поедете?

— Ну… меня исключат из команды.

— И как вам понравится такой результат?

— Совсем не понравится.

— Иными словами, вы решили поехать, потому что хотите остаться в команде. А что будет, если вы пропустите мои занятия?

— Не знаю.

— А вы подумайте. Каким, по вашему мнению, будет естественное последствие пропуска вами занятий?

— Но вы ведь не исключите меня, правда?

— Это было бы социальным — искусственным последствием. Если вы перестаете быть членом теннисной команды, вы не играете в теннис. Это — естественное последствие. А каким будет естественное последствие вашего отсутствия на занятиях?

— Ну, наверное, не получу знаний?

— Совершенно верно. Поэтому вы должны взвесить оба эти последствия и сделать выбор — принять решение. Убежден, будь я на вашем месте, я решил бы поехать на соревнования по теннису. Только не говорите никогда, что вы вынуждены поступить так или иначе.

— Я решаю поехать на соревнования, — смущенно произнес студент.

— И пропустить мои занятия?! — с деланым изумлением воскликнул я. (7)



# ПРИНЦИП СОТРУДНИЧЕСТВА



Один мой родственник всю свою профессиональную жизнь работал в IBM. Он развивался с каждой новой трансформацией этой динамичной компании и усердно работал, чтобы соответствовать требованиям отрасли, которая переживает революцию раз в несколько лет. Он очень хорош в своем деле и относится к нему очень серьезно. Клиенты очень его любят. Что еще более важно, у моего родственника прекрасная семья, и он ей предан. Он не амбициозен с точки зрения стремления к признакам внешнего успеха, таким как постоянные продвижения по службе или общественное признание, но он вносит изменения. По мне, это отличная карьера. Он отдает лучшее, что у него есть, и тем самым завоевывает преданность и доверие клиентов, коллег и родных.

Люди часто спорят об амбициях: хорошо это или плохо? Я считаю, что все дело в объекте амбиции… Если ваша амбиция побуждает вас вносить изменения, то есть делать значимый вклад, вы испытаете глубокое удовлетворение от хорошо проделанной работы и хорошо прожитой жизни. Вот в какой тип амбиций я верю. (2)

Все, кто когда-либо вносили значимый вклад — хороший или плохой, обладали тремя общими качествами: видением, дисциплинированностью и страстью. У Гитлера были все три эти качества, но не хватало четвертого неотъемлемого атрибута: совести. Результатом было разрушение. (7)



Будьте для других образцом, а не судьей. Показывайте пример, а не критикуйте. (7)



Глубоко внутри каждого из нас есть сокровенное стремление к тому, чтобы наша жизнь проходила под знаком величия и приверженности быть значимым, действительно вносить свой вклад. Мы можем осознанно принять решение оставить позади заурядное проживание и начать жить жизнью по-настоящему значимой — дома, на работе, в обществе. (8)



Эффективность — это больше не вопрос выбора. Новая эпоха требует от нас величия. (8)



Смотрите на чужие слабости с состраданием, а не с осуждением. Вопрос не в том, что другие не делают или что они должны делать. Вопрос в вашем собственном выборе своей реакции на ситуацию и в том, что должны делать вы. (7)



Человек от природы не ленив и не безразличен. Его врожденные и божественные дарования дают ему безграничные энергию и энтузиазм. Каждый день мы видим эти качества личности, провозглашаемые через действия, в которых человек обнаруживает собственную значимость и смысл. (4)



Большинство из нас уделяет слишком много времени срочному и недостаточно времени важному. (21)



В первую очередь величие означает характер и личный вклад. Во вторую очередь величие — это престиж, богатство и положение в обществе. (21)



Лучшим из того, чем может быть человек, он должен быть. (4)



Врагом лучшего часто является хорошее. (7)



Смысл жизни не в накоплении. Он — в личном вкладе. (21)



Самая значительная работа нашей жизни и всего нашего мира совершается в стенах нашего дома. (21)



Культура социума, держащая нас в сетях, в первую очередь охватывает материальные и общественные цели и ценности, которые часто вступают в противоречие с личными целями и ценностями, ведущими к самореализации. (4)



Есть целеустремленные люди, которые достигают успеха, и есть те, кто вносит вклад. Многие из достигающих успеха вносят свой вклад, но большинство из них только готовятся к этому. Смотрите на свою жизнь как на жизнь того, кто вносит вклад. (21)



# ПРИНЦИП СМЕЛОСТИ



Один мой знакомый очень расстраивался по поводу того, что его босс был зациклен на непродуктивном, по его мнению, стиле руководства.

— Почему он ничего не предпринимает? — недоумевал мой знакомый. — Я ему об этом говорил, он все это прекрасно знает, но ничего не делает!

— Ну а почему бы вам не представить ему свою точку зрения более эффективно? — спросил я.

— Я это уже делал, — ответил он.

— А как вы понимаете слово «эффективно»? — не отставал я. — Кого посылают переучиваться, когда у продавца не идет торговля, — покупателя? Эффективное — это то, что работает. Добились вы перемен, к которым стремились? Удалось вам построить желаемые отношения? Каков был результат представления вами своей точки зрения?

— Я же говорю, он палец о палец не ударил! Он даже слушать не хочет.

— Тогда представьте свою точку зрения эффективно! Вы должны вступить с ним в тесный контакт. Вы должны понять его образ мыслей. Вы должны представить свою точку зрения предельно просто и выпукло, а его позицию описать даже лучше, чем он сам мог бы это сделать. Это потребует солидной подготовки. Вы пойдете на это?

— Но почему я должен на это идти?! — воскликнул знакомый.

— Если я вас правильно понял, вы хотите, чтобы ваш босс полностью изменил свой стиль руководства, а сами при этом не хотите изменить даже своего способа изложения взглядов?

— В общем, да…

— Ну, что ж! — сказал я. — Тогда вам нужно просто улыбнуться и научиться жить с этой проблемой, смириться с ней.

— Не могу я с этим смириться! — сказал знакомый. — Это противоречит моим принципам!

— А раз так, начинайте работать над эффективной подачей ваших мыслей. Это в пределах вашего круга влияния.

В итоге он так ничего и не предпринял. Цена показалась ему чересчур высокой (7).

Многие мыслят в стиле противопоставления — в терминах стратегии «или/или». Они думают, что если ты добрый, приятный человек, то тебе недостает твердости. Но мышление в стиле «Выиграл/Выиграл» дает добрый результат, и при этом твердый. (7)



Самый большой риск — прожить жизнь без риска. (8)



Единственный действенный способ улучшить натянутые взаимоотношения — личное взаимодействие: нужно прийти к человеку с миром, разобраться с конфликтным вопросом, извиниться или простить — сделать все, что понадобится для примирения. (21)



Если проблема нам неподвластна, наша обязанность — изменить наше отношение, улыбнуться, искренне и миролюбиво принять ситуацию и научиться жить в ней, даже если она нам не нравится. В этом случае мы не позволим проблеме нас контролировать. (7)



# ПРИНЦИП ЭФФЕКТИВНОСТИ



Помните историю про бедного крестьянина, который однажды обнаруживает в гнезде своей гусыни золотое яйцо? Сначала он расценивает это как чью-то шутку. Однако, уже собравшись выкинуть яйцо, поразмыслив, решает его оценить. И оказывается, что яйцо из чистого золота! Крестьянин не может поверить своему счастью. Его неверие даже возрастает следующим утром, когда ситуация повторяется.

День за днем, проснувшись, крестьянин спешит к гнезду и находит там очередное золотое яйцо. Он становится невообразимо богатым, но по-прежнему считает, что все это слишком хорошо, чтобы быть правдой.

Между тем с ростом богатства увеличиваются алчность и нетерпение крестьянина. Он не может больше ждать день за днем очередного золотого яйца и решает убить гусыню, чтобы получить все яйца сразу. Но когда он вскрывает живот гусыни, он оказывается пустым — золотых яиц в нем нет. И больше нет возможности их получать — крестьянин убил гусыню, которая несла золотые яйца.

Я бы сказал, что в основе этой басни лежит естественный закон, основное определение эффективности. Большинство людей воспринимают эффективность, опираясь на парадигму золотого яйца: чем больше вы производите, чем больше делаете — тем выше ваша эффективность. Если вы сосредоточитесь на золотых яйцах и пренебрежете гусыней, то вскоре останетесь без ресурсов, производящих золотые яйца. Но если вы будете заботиться только о гусыне, не интересуясь золотыми яйцами, то вскоре не сможете прокормить ни себя, ни ее. Эффективность заключается в балансе. (7)

У высокоэффективных людей развиты семь навыков. Если навык 1 гласит: «Вы — программист», а навык 2 призывает: «Напишите программу», то навык 3 гласит: «Запустите программу!», «Живите по этой программе!». Навык 7 — это парадигма постоянного усовершенствования личности. Суть его — в самообразовании, познании, постоянном возврате к принципам. (7)



Никакой самый добрый совет в мире не стоит и выеденного яйца, если мы не докопались до сути проблемы. (7)



Каждый раз, когда мы думаем, что проблема «где-то там», сама эта мысль и является проблемой. (7)



Разум эффективных людей нацелен не на проблемы, а на возможности. Они кормят возможности, а проблемы морят голодом. (7)



Привычка рождается на пересечении знаний (знаю, что делать), умений (знаю, как делать) и желаний (хочу делать). (7)



Сколько отрицательной энергии обычно вырабатывается, когда люди пытаются принимать решения в условиях взаимозависимой реальности! Сколько тратится времени на обличение чужих грехов, интриги, соперничество, межличностные конфликты, защиту тыла, действия исподтишка, манипулирование и хитрости! Это все равно что пытаться вести автомобиль, одной ногой нажимая на педаль газа, а другой — на тормоз! (7)



Во всех делах есть стадии — или этапы — роста и развития. Когда речь идет о физических процессах, мы все с этим согласны. Но принятие этого факта для мира эмоций, человеческих взаимоотношений и тем более для духовного мира — задача куда более трудная. (4)



Для взаимозависимой действительности одного только независимого мышления мало. Независимые люди, недостаточно зрелые для того, чтобы думать и действовать взаимозависимо, могут хорошо работать индивидуально, но не могут быть хорошими лидерами или членами команды. Они не руководствуются парадигмой взаимозависимости, которая необходима для удачи в браке, семье или внутри какой-либо организации. (7)



Вполне возможно быть занятым — и очень занятым, — не будучи при этом эффективным. (7)



Живи, люби, смейся, оставь наследие. (6)



Люди сегодня работают усерднее, чем когда-либо, но из-за нехватки ясного мышления и дальновидности не достигают больших успехов. По сути, они энергично льют воду в решето. (8)



Люди просто-напросто относятся к себе лучше, когда знают, что в чем-то им нет равных. (8)



У некоторых людей сильный характер, но им не хватает навыка общения, и это, без всяких сомнений, влияет и на качество их взаимоотношений с людьми. (3)



Самое главное — уделять главное внимание главным вещам. (1)



Не существует быстрых решений для хронических проблем. Чтобы их решить, нужно прибегнуть к естественным процессам. Единственный способ собрать урожай осенью — это посеять семена весной, а затем поливать, удобрять и пропалывать на протяжении всего долгого лета. (3)



Нет лучшего способа для регулярного насыщения и расширения своего интеллекта, чем выработать в себе навык читать хорошую литературу. (7)



Поддерживать баланс между золотым яйцом (результатом) и здоровьем и благосостоянием гусыни (ресурсами и средствами) часто бывает довольно непросто. Но я считаю, что в нем заключается вся суть эффективности. (7)



Мы живем в мире легких путей. Можете ли вы представить себе крестьянина, лихорадочно сажающего семена вместе с удобрениями осенью, надеясь сразу собрать урожай, подобно нерадивому студенту, зубрящему предмет перед самым экзаменом? Можете вообразить себе бегуна, «изображающего» скорость и выносливость, или пианиста, «притворяющегося» виртуозом? (4)



В вопросах развития силы характера, внутренней уверенности, взращивания уникальных талантов и навыков в ребенке никакие школы и институты не смогут соперничать с потенциалом домашнего позитивного влияния. (21)



Вы можете остановить негативные тенденции, передаваемые в вашем роду из поколения в поколение. Вы агент перемен — связующее звено между прошлым и будущим. И перемены в вас самом могут повлиять на жизнь грядущих поколений. (7)



# ПРИНЦИП ЭМПАТИИ



Предположим, у вас проблемы со зрением и вы решили обратиться за помощью к окулисту. Выслушав вполуха ваши жалобы, тот снимает с себя очки и протягивает их вам со словами:

— Вот, наденьте! Эти очки я ношу уже лет десять, и мне они здорово помогают. Дома у меня есть запасные; берите, носите эти!

Вы надеваете очки, но видите в них еще хуже.

— Ужасные очки! — восклицаете вы. — Ничего в них не вижу!

— Не может быть! — удивляется окулист. — Мне они великолепно помогают. Попробуйте еще разок.

— Да я пытаюсь! — отвечаете вы. — Все расплывается!

— Что с вами такое? Постарайтесь мыслить позитивно!

— Хорошо! Но я и позитивно ничего в них не вижу!

— Какой же вы неблагодарный! — возмущается окулист. — И это после всего, что я сделал, чтобы помочь вам!

Каковы шансы, что в следующий раз, когда вам снова потребуется помощь, вы обратитесь к тому же окулисту? Насколько я понимаю, невелики. Как можно доверять специалисту, который назначает лечение, не поставив диагноз?

А часто ли мы сами, общаясь с другими людьми, ставим диагноз перед тем, как дать совет? (7)

Чем меньше вас заботит, что люди думают о вас, тем больше вы будете интересоваться, что они думают о самих себе. (7)



Наверняка в вашей жизни были моменты, когда кто-то верил в вас, хотя вы сами в себя не верили. (7)



Быть подверженным влиянию — это ключ к влиянию на других. (7)



Не позволяйте себе обольститься собственной автобиографией. (21)



Эмпатическое слушание позволяет посмотреть на вещи с позиции другого человека, проникнуть в его систему ценностей. Благодаря этому вы представляете себе мир таким, каким видит его другой человек, вы понимаете его парадигму, вы понимаете, что он чувствует. (7)



Эмпатия делает ваше мышление более масштабным. Когда ваш супруг, коллега или друг по-настоящему открывается вам, он встраивает свою систему взглядов в вашу. Теперь его истины принадлежат и вам. (5)



Эмпатия — это не симпатия. Симпатия — это форма согласия. Эмпатия — это не согласие; это полное и глубокое понимание человека — понимание как на эмоциональном уровне, так и на интеллектуальном. (7)



Страх — это узел на сердце, и чтобы его развязать, нужны искренние, открытые, поддерживающие взаимоотношения, подлинное понимание. И речь вовсе не об интеллектуальном понимании! (4)



Я выработал привычку регулярно разговаривать со своими детьми. Основное правило этих «интервью» такое: я только слушаю и пытаюсь понять. Это не время проповедей, чтения моралей, обучения или призывов к послушанию — все это можно сделать в другой раз. Такие разговоры — возможность просто слушать, понимать и сопереживать. Иногда мне ужасно хочется дать совет, научить, дать оценку или посочувствовать, но я определил для себя, что во время этих особенных бесед я буду просто пытаться понять. (4)



Если бы из комнаты, где вы сейчас находитесь, мгновенно выкачали весь воздух, что бы с вами произошло? Вы не думали бы ни о чем, кроме возможности сделать глоток воздуха. Единственным вашим мотивом в такой ситуации было бы выживание. Но сейчас, когда воздуха у вас достаточно, данная проблема уже вас не мотивирует. В этом заключается одно из величайших откровений в области человеческой мотивации: удовлетворенная потребность не мотивирует. Мотивировать может только неудовлетворенная потребность. Следующей после физического выживания главнейшей потребностью человека является выживание психологическое — стремление быть понятым, заслужить уважение других, быть оцененным по достоинству, получить признание. Слушая другого человека с эмпатией, вы даете ему психологический кислород. (7)



Если попытаться выразить в одном предложении самый главный принцип, который я усвоил, изучая межличностные отношения, он будет звучать так: сначала стремитесь понять, а потом — быть понятыми. (7)



Вы подпитываете взаимоотношения в процессе общения: слушаете партнера активно, сопереживая и реагируя. Вы не ограничиваетесь поверхностным слушанием, не ждете возможности встрять в разговор. Вы проявляете эмпатию потому, что это в вашей натуре, а не потому, что это отвечает вашим интересам. (5)



Большинство конфликтов — это не отсутствие согласия, а скорее небольшие стычки эго и взаимное недопонимание. (4)



После одной из моих лекций в университете знакомый преподаватель рассказал мне о своих неважных отношениях с сыном. Он сказал:

— Я понимаю своего сына. Я прожил жизнь, и его проблемы мне хорошо известны. И я предвижу все опасности и подводные камни, которые его ждут, если он меня не будет слушать.

Я сказал ему:

— Я бы предложил вам представить, что вы не понимаете своего сына, и начать с самого начала: выслушать его без всяких оценок и суждений.

— Я не очень в это верю, — вздохнул он. — Но попробую.

В восемь часов этим вечером его сын заявил:

— Папа, ты совершенно меня не понимаешь!

Позднее мой знакомый признался мне, что ему не хотелось во все это погружаться, но он обещал себе, что выслушает сына.

— Хорошо, сынок, — ответил он. — Наверное, так и есть. Тогда расскажи мне.

Они проговорили больше трех часов. Позже он с благодарностью сказал мне, что не подозревал, насколько плохо знает своего сына, и не давал ему возможности высказаться, выразить себя, быть самим собой.

— Мы с моим сыном заново обрели друг друга. Теперь мы снова друзья. (4)



Большинство людей слушают, не пытаясь понять: они слушают с намерением ответить. Они либо говорят, либо готовятся говорить. Они все пропускают через собственные парадигмы, пытаясь прочесть в жизни собеседника собственную биографию. (7)



То, что для одного человека является делом всей жизни, может ничего не значить для другого. Вы работаете над крайне важным проектом, а ваш шестилетний ребенок пристает к вам с каким-то пустяковым, на ваш взгляд, делом. Но для него это дело в данный момент имеет первостепенное значение. (7)



Наши беседы превращаются в коллективные монологи; мы никогда по-настоящему не понимаем, что происходит в душе другого человека. (7)



Люди в душе очень чувствительны, очень ранимы. Я не думаю, что это проходит с годами или с опытом. Даже под самой суровой и грубой оболочкой таятся нежные чувства и чуткое сердце. (7)



Поведение людей обусловлено скорее их чувствами, чем мыслями. Если между людьми нет добрых чувств, прийти к разумному соглашению почти невозможно. (4)



Люди стремятся соответствовать вашему к ним отношению, вашему мнению о них. (21)



Бунтарство идет от сердца, а не от разума. (7)



В первую очередь стремитесь понять, а уже потом быть понятыми. (7)



Золотое правило гласит: «Поступайте с другими так, как хотели бы, чтобы поступали с вами». Хотя и кажется, что значение этих слов лежит на поверхности, — делать так, как хочешь, чтобы делали другие, — я все же думаю, что в них заключен более глубокий смысл: нужно понять другого человека так, как вы сами хотели бы быть понятым, и затем обращаться с ним в соответствии с этим пониманием. (7)



Чем глубже вы понимаете другого человека, тем больше вы его цените и тем более трепетно к нему относитесь. Коснуться души другого человека — все равно что ступить на священную землю. (7)



Когда людям больно и вы слушаете их с неподдельным желанием понять, просто поразительно, до чего быстро они открываются перед вами! Они хотят открыться, снимая слой за слоем, как шелуху с луковицы, пока вы не доберетесь до спрятанной внутри нежной сердцевины. (7)



Когда атмосфера накалена эмоциями, попытка учить часто воспринимается как форма осуждения и неприятия. (7)



Когда у нас возникают проблемы в отношениях с другими людьми, мы испытываем вполне ощутимые страдания — нередко очень сильные — и хотим, чтобы они прекратились. Вот тогда-то мы и начинаем лечить симптомы с помощью быстродействующих средств из арсенала этики личности — «социального пластыря». Мы не осознаем, что эта боль — лишь симптом, результат более глубокой хронической проблемы. (7)



Имея в своем арсенале установку «Не связываться», вы можете честно сказать: «Я стремлюсь только к результату «Выиграл/Выиграл». Я хочу выиграть сам и хочу, чтобы выиграли вы. Я бы не хотел, настояв на своем, оставить вас разочарованным, поскольку впоследствии ваши негативные эмоции выйдут на поверхность. Однако не думаю, что и вы чувствовали бы себя хорошо, добившись выигрыша за счет моего проигрыша. Давайте же стремиться к ситуации «Выиграл/Выиграл». Давайте приложим усилия, чтобы мы оба выиграли. А если не получится, давайте договоримся вообще не заключать никаких соглашений. Лучше вообще не взаимодействовать, чем принять решение, не удовлетворяющее нас обоих. Тогда в следующий раз нам, возможно, удастся что-то сделать вместе». (7)



Наши высказывания похожи на яйца, уроненные с большой высоты. Вы не можете «отозвать» их обратно, так же как не можете игнорировать тот беспорядок, который они произвели. (21)



Вы не можете думать о производительности по отношению к людям. Производительность применима к вещам, а к людям — эффективность. (7)



Как-то один отец пожаловался мне:

— Не понимаю я своего сына. Он просто не хочет меня слушать!

— Позвольте мне уточнить, правильно ли я вас понял, — сказал я. — Вы не понимаете своего сына потому, что он не хочет вас слушать?

— Так и есть! — согласился отец.

— Так, позвольте еще раз… Вы не понимаете сына потому, что он не хочет вас слушать?

— Именно это я и сказал! — нетерпеливо ответил он.

— А мне казалось, что, чтобы понять другого человека, вам нужно слушать его.

— Да? — удивился мой собеседник. Воцарилась долгая пауза. — Ах, да! — воскликнул он снова, и лицо его просветлело. (7)



# ПРИНЦИП ЧЕСТНОСТИ



Однажды я садился в такси у дверей отеля в Канаде, и носильщик попросил водителя «доставить доктора Кови в аэропорт». Водитель решил, что я врач, и начал рассказывать о своих проблемах со здоровьем. Я пытался объяснить, что я вовсе не тот доктор, но он не очень хорошо понимал по-английски и не мог этого взять в толк. Так что я просто стал слушать.

Водитель говорил о своих болях, коликах, двоении в глазах. Чем больше он рассказывал, тем больше я убеждался, что причина его проблем в неспокойной совести. Он жаловался, что ему приходится обманывать систему, чтобы получить прибыль.

— Я не собираюсь играть по правилам, так денег не заработать, — затем выражение его лица изменилось. — Но если меня поймает полиция, у меня будут проблемы… Я потеряю лицензию… Как вы думаете, доктор, что мне делать?

Я сказал ему:

— Вам не кажется, что основная причина всех этих волнений и болезней в том, что вы не в ладу со своей совестью? В глубине души вы знаете, что вам нужно делать.

— Но иначе я не заработаю на жизнь!

Я рассказал ему о том, как важен мир в душе, и о мудрости, снисходящей на того, кто живет в гармонии со своей совестью.

— Не обманывайте. Не крадите. Обращайтесь с людьми уважительно.

— Вы вправду думаете, что это поможет?

— Я знаю, что поможет.

Когда он меня высаживал, то не взял моих чаевых. Вместо этого он обнял меня.

— Я последую вашим советам. Мне на самом деле уже стало лучше! (2)

Принцип «изнутри наружу» означает «начни с себя». Точнее, начни изнутри себя — со своих парадигм, своего характера и своих мотивов. Каждый раз, когда мы считаем, что «проблема где-то там», сама эта мысль является проблемой. Мы позволяем тому, что «где-то там», контролировать нас. Это принцип «снаружи вовнутрь»: мы не можем измениться, пока не изменится то, что снаружи — внешние обстоятельства. (7)



Жизнь в притворстве — нелегкое занятие. (4)



Регулярные посещения церкви не обязательно означают жизнь по принципам, проповедуемым ею. Можно быть активным в церкви и пассивным в следовании ее проповедям. (7)



Посещать церковь и быть духовной личностью — не одно и то же. Есть люди, которые настолько поглощены церковными обрядами и действами, что становятся безучастными к насущным человеческим потребностям. Их поведение начинает противоречить тем заповедям, которые они сами провозглашают. (7)



Не зацикливайтесь на слабостях других людей. Не зацикливайтесь на своих слабостях. Если вы совершили ошибку — признайте ее, исправьте и извлеките из нее урок — немедленно. (7)



С самого рождения человек подчиняется то одному, то другому социальному институту. Каждый из них оценивает и судит своих членов. Все эти суждения и оценки складываются и образуют ярлык, который навешивается на человека. (4)



Разочарование — это функция наших ожиданий, а наши ожидания чаще связаны с отражением в социальном зеркале, чем с нашими истинными ценностями и приоритетами. (7)



Быть искренним — это значит говорить правду, иными словами — обеспечивать соответствие наших слов реальности. Быть честным — это обеспечивать соответствие реальности нашим словам, то есть выполнять обещания и оправдывать ожидания. Это требует прямоты характера, а также единства и согласия — в первую очередь с собой, но также и с жизнью. (7)



Смирение — величайшая из добродетелей, потому что из него произрастают все остальные добродетели. (21)



Пытаясь стать всем для всех, человек в конце концов оказывается ничем — в первую очередь для себя. (3)



Развивая осознанность, или самосознание, мы часто обнаруживаем в себе неэффективные сценарии, глубоко укоренившиеся привычки, которые абсолютно не соответствуют нашим истинным жизненным ценностям. (7)



В конечном итоге то, что мы собой представляем, является более красноречивым, чем все, что мы говорим или делаем. (7)



Лояльность не должна быть более высокой ценностью, чем честность. По сути, честность — это и есть лояльность. Вы хотите, чтобы ваш врач сказал вам правду, даже если вам не хочется ее слышать. (8)



Дайте себе маленькое обещание и сдержите его. Затем — обещание чуть больше, а затем — еще больше. В результате ваше чувство собственного достоинства станет сильнее вашего настроения, и когда это произойдет, вы обнаружите истинный источник силы — моральный авторитет. (8)



Считается, что все, что нам нужно для успеха, — это талант, энергия и индивидуальность. Но история учит нас, что в долгосрочной перспективе то, чем мы являемся, более важно, чем то, чем мы кажемся. (8)



Многим людям, обладающим так называемым вторичным величием, то есть общественным признанием своих талантов, не хватает «первичного величия», то есть величия души и характера. Рано или поздно это проявляется во всех их долгосрочных отношениях — и с деловым партнером, и с супругом, и с другом, и с ребенком-подростком, переживающим кризис самоопределения. Характер — вот что по-настоящему красноречиво. (7)



Нет ничего удивительного в том, что многие живут в заботах и страхе, притворяясь и пытаясь произвести впечатление. Они позволяют внешним силам наносить удары по своей жизни, вместо того чтобы найти твердую опору в неизменных истинных внутренних ценностях. (4)



Один из важнейших признаков честной, прямой личности — это лояльность к отсутствующим. Проявляя ее, мы взращиваем доверие к нам у тех, кто присутствует. (7)



Наш характер — это, по сути, производная наших привычек. Привычки постоянны и часто не осознаваемы. Следуя им, мы ежедневно красноречиво проявляем свой характер.

Люди не способны пережить перемены, если у них внутри нет неизменного стержня. Ключ к способности изменяться — в постоянном, неизменяемом осознании того, кто мы есть, чем мы живем, каковы наши ценности. (7)



Люди, живущие по принципам, не проповедуют экстремизм, не живут под лозунгом «все или ничего». Они не делят все на черное и белое, плохое и хорошее. Они мыслят в категориях постоянства, приоритетов, шкалы ценностей. (3)



Чем больше человека заботит мнение других людей, тем меньше он может позволить себе думать об этих чужих мнениях, ведь он перед ними слишком беззащитен. (3)



У проблем, с которыми мы сталкиваемся в нашем мире, в нашей стране, в нашей семье и внутри себя, — духовные корни. Подобно листьям на дереве распускаются симптомы этих проблем — социальные, экономические и политические. Но корни этого дерева — моральные и духовные. И произрастают они в первую очередь в самой личности человека, а затем в его семье. (4)



Неудовлетворенный человек часто предпочитает отстраненно наблюдать за жизнью других. Исполняя одну воображаемую роль за другой, он вскоре теряет понимание своей истинной роли и ведет себя в соответствии с ожиданиями других. (4)



Нравственность утрачивается понемногу, маленькими порциями. (4)



Нам не добиться блестящей общественной победы, то есть не завершить стоящего дела, не одержав сначала блестящей личной победы. (4)



Мы часто слышим о «хищении персональных данных» — когда кто-то крадет ваш бумажник и притворяется вами. Но куда более серьезное «хищение» происходит, когда человек позволяет похоронить свою личность под ворохом представлений о себе других людей. (5)



Когда мы черпаем силу в ярлыках на наших футболках, свитерах, туфлях или платьях, в нашей карточке члена престижного клуба, в нашем положении в обществе, влиянии, могуществе и престиже, в нашей машине, прекрасном доме и других символах престижа и процветания или же в нашем внешнем облике, модном образе, красноречии, научных степенях и грамотах, — мы всего лишь пытаемся компенсировать нашу внутреннюю пустоту и отсутствие опоры. Но, базируясь на внешних символах успеха, мы лишь усиливаем свою зависимость от них. Мы живем напоказ, держимся за несвойственные нам ценности и тем самым усугубляем свою внутреннюю слабость. (4)



Мудрость — дитя честности, способности жить по принципам. А честность, в свою очередь, — дитя смирения и отваги. По сути, можно сказать, что смирение — мать всех добродетелей, потому что смирение есть признание существования естественных законов, или принципов, которые управляют Вселенной. Они управляют миром. Гордость говорит нам, что это мы управляем миром. Смирение же учит нас понимать принципы и жить по ним, потому что в конечном итоге именно они определяют последствия наших поступков. Если смирение — это мать, то отвага — это отец мудрости. Потому что, чтобы продолжать следовать принципам, даже если они противоречат общественным нормам, обычаям и ценностям, нужна невиданная отвага. (8)



Разговорами не выпутаться из сложной ситуации, к которой привели вас действия. (7)



Вы должны решить, что есть ваши высшие приоритеты, и иметь смелость спокойно, с улыбкой, не извиняясь, сказать «нет» всему остальному. И поможет вам в этом большое «ДА», пылающее внутри вас. (7)



Ваши проблемы начинаются в вашем собственном сердце. (4)



# ПРИНЦИП ЛИДЕРСТВА



Во время первой встречи с высшим руководством одной крупной компании я попросил их показать мне заявление о ее миссии. В нем говорилось примерно следующее: «Наша цель — увеличение прибыли для акционеров». Я спросил:

— И что, все здесь вдохновлены этой целью?

Они улыбнулись:

— Ну, нет, конечно. На стенах у нас развешено другое заявление, но при управлении компанией мы руководствуемся именно этим.

Тогда я сказал:

— Давайте-ка я вам расскажу о вашей корпоративной культуре. Ваша организация расколота. Если в вашей отрасли есть профсоюз, то вы без конца участвуете в баталиях на тему охраны труда. Вы стоите над душой, проверяете, пользуетесь методом кнута и пряника, потому что только так можете заставить ваших сотрудников делать свою работу. Масса энергии тратится на внутренние конфликты, соперничество между департаментами, подковерные интриги.

Впечатленные моим ясновидением, они спросили:

— Откуда вы все это знаете? Как вам удалось так точно описать нашу организацию?

Я ответил:

— Мне не нужно много знать о вашей отрасли или о вашей компании. Мне достаточно знания человеческой природы. (8)

Всегда обращайтесь со своими подчиненными так, как хотели бы, чтобы они обращались с вашими лучшими клиентами. (7)



Лидерами рождаются или становятся? Это ложное противопоставление: лидерство определяется выбором, который совершают люди. (8)



Культурный моральный авторитет всегда развивается медленнее официально насаждаемого или воображаемого морального авторитета. (8)



Эффективное лидерство — это умение уделять главное внимание главным вещам. Эффективное управление — это дисциплина, позволяющая претворять главные вещи в жизнь. (7)



Я не определяю лидерство как стремление стать президентом компании. Президент может быть лидером не более, чем кто-либо другой. Я говорю о лидерстве как об управлении собственной жизнью, о том, чтобы стать лидером для своих друзей, для своей семьи. (5)



Если вы помещаете хороших людей в плохие условия, то получаете плохие результаты. Чтобы цветы расцветали, их нужно поливать. (7)



В индустриальный век лидерство было должностью. В информационный век лидерство — это выбор. (13)



Лидеру, ориентированному на выполнение задачи, довольно просто «проталкивать» решения, неосознанно игнорируя возникающие у людей чувства и развивающиеся в процессе этого конфликты. Лидеров часто «носит ветром» различных новых доктрин. Какими им быть — демократичными или авторитарными? Жесткими или лояльными? Больше утверждать или больше спрашивать? Каковы лучшие приемы управления людьми? Все эти вопросы очень важны, и их нельзя упускать из виду, но они вторичны. Первичный вопрос таков: «Насколько мне действительно не все равно?» (4)



Лидеры, проявляющие интерес к людям в надежде на дальнейшую выгоду, будут не только неправы, но и неуспешны. Они будут неправы, потому что внимание к людям — это самостоятельная цель. Они будут неуспешны, потому что их раскусят. Лидерство — это выбор, который лежит где-то между стимулом и реакцией. (8)



Лидерство — это вершина искусства, потому что оно включает в себя и заставляет работать все другие искусства и профессии. (8)



Управление работает внутри системы. Лидерство работает над системой. (1)



Только когда люди по-настоящему искренне вовлечены в процесс, они готовы отдавать лучшее, что есть в них. (4)



В нашем мире многое перевернуто с ног на голову… Мы путаем продуктивность с эффективностью, целесообразность — с приоритетами, имитацию — с инновацией, внешние характеристики — с характером, претенциозность — с компетентностью. (3)



Некоторые лидеры — приверженцы «грибного менеджмента», чью управленческую этику описывают так: «Держите людей подальше от света, не жалейте удобрений, а когда они полностью созреют, собирайте головы и консервируйте их». (3)



Проблема заключается в том, что сегодня менеджеры все еще применяют модель контроля, которая использовалась в индустриальном веке, к работникам интеллектуального труда. Это мешает им задействовать высокие мотивы, таланты и способности своих сотрудников. (8)



За нашей финансовой системой кроется ошибочная психология. Считается, что люди — это расходы, а вещи — это активы, в то время как в действительности все в точности наоборот. (14)



Лидерство — это обращение к талантам и потенциалу людей, причем в такой явной форме, что они сами начинают видеть в себе эти таланты и потенциал. (9)



Вербальная, логическая и аналитическая работа обычно связана с левым полушарием мозга. Если речь идет о деятельности, связанной с интуицией, эмоциями, креативным началом, то в дело вступает правое полушарие. Я предлагаю следующее: управляйте, используя левое полушарие, а лидируйте с помощью правого. (3)



Когда родители реагируют на проблемы своих детей не раздраженным ворчанием и тягостными нравоучениями, а стремлением укрепить взаимоотношения с ними, это полностью меняет природу взаимодействия «родитель — ребенок». Когда отпрыск приходит к таким родителям с проблемой, то вместо мысли «О нет! Неужели еще одна проблема?!» они опираются на парадигму «Вот прекрасная возможность действительно помочь моему ребенку и углубить наши взаимоотношения». (7)



Будучи ответственными и энергичными представителями своих профессий, мы в то же время нередко формально подходим к нашим родительским обязанностям. Свою профессиональную деятельность мы укрепляем тщательным планированием, использованием лучших систем и технологий, ведением подробных записей, анализом проблем. Но что касается работы по развитию характера наших собственных детей, то здесь мы трудимся спустя рукава, без всякого анализа и планирования, без ведения записей, без применения каких-либо систем. (4)



Вы можете купить руки человека, но купить его душу невозможно. Его душа — то место, где рождаются энтузиазм и преданность. Вы можете купить его спину, но не его ум, а ведь именно в нем сосредоточены творчество, мастерство и изобретательность. (7)



Невозможно изменить плоды, не изменив корни. (7)



Вы можете быстро понять важное различие между лидерством и менеджментом (управлением), если представите себе, как группа людей пробирается сквозь джунгли, прокладывая себе путь с помощью мачете. Это производители, они решают проблемы. Они прорываются через заросли, прокладывая путь. За их спинами находятся менеджеры. Они затачивают мачете, создают правила, пособия и инструкции, организуют программы по развитию мышечной силы, внедряют технологические новшества, разрабатывают производственные графики и планы материального стимулирования для тех, кто машет мачете — для производителей. Лидер же — тот, кто, взобравшись на самое высокое дерево, оценивает всю ситуацию в целом и кричит: «Это не те джунгли!»

Как же чаще всего реагируют на это занятые работой продуктивные менеджеры и производители? А вот так: «Да замолчи ты! Мы же успешно продвигаемся вперед!» (7)



# ПРИНЦИП ОБУЧЕНИЯ



Дважды в год студенты Индийского института управления в Ахмедабаде отправляются в странствие по сельской глубинке на срок от восьми до десяти дней. Во время этой шодхьятры, или пешего путешествия, студенты ищут Третьи альтернативы — оригинальные идеи, удивительные или новые творения, порожденные необходимостью их появления в отдаленных индийских деревнях. Участники шодхьятры с восторгом приветствуют даже самые скромные положительные изменения. Обнаружив какой-то необычный метод или приспособление, придуманные фермером или ремесленником, они добавляют информацию о новинке в банк данных Honey Bee Network — национальной организации, занятой поиском и использованием новых знаний.

Студенты добросовестно записывают лекарственные травяные сборы, оригинальные способы использования маленьких моторов (например, старый Sony Walkman использовался для вращения вентилятора) и даже местные рецепты карри. Они обращают внимание и на маленькие чудеса — например, один ребенок знал названия и сферу применения 300 с лишним местных растений.

Иногда удается обнаружить подлинно новаторские идеи, способные преобразить жизнь бедняков. Одним из таких успехов стал холодильник Mitti Cool Мансукха Праджапати, сделанный из оригинального треугольного глиняного сосуда и не требующий электричества, — ныне их используется несколько тысяч. Он также изобрел плуг, приводимый в действие мотоциклом, и глиняную сковороду с антипригарным эффектом, которая, по отзывам, ничем не уступает тефлоновым, но стоит всего доллар.

Изобретатель приспособления для лазания по кокосовым пальмам в настоящее время продает его на международном рынке. Растительная мазь от экземы, рецепт которой придумали в одной фермерской деревушке, стала популярной во всем мире. Один мужчина придумал велосипед-амфибию, на котором пересекал реку, чтобы повидаться с подружкой. «Мне было некогда ждать лодку, — говорит он, — потому что я назначил свидание своей возлюбленной. Страсть превратила меня в изобретателя. Даже любви нужна помощь технологии». (5)

Проактивный подход к ошибке заключается в том, чтобы немедленно признать ее, исправить и извлечь урок. Такой подход буквально превращает поражение в победу. (7)



Часто признание собственного невежества — это первый шаг к нашему образованию. (7)



Почти любой значительный прорыв в области науки начинается с разрыва с традициями, старым мышлением, старыми парадигмами. (7)



Развивайтесь и слушайтесь свою совесть. Развивайте свою совесть, читая вдохновляющую вас литературу. А затем подчиняйтесь своей совести. Понемногу, слушая ее, вы будете развиваться дальше. И тогда все больше света будет приходить в вашу жизнь. (21)



Воспитание сердца — необходимое дополнение к воспитанию разума. (1)



Я верю в существование некой системы для самовоспитания. Это не должны быть официальные обучающие курсы. Это может быть неформальный дискуссионный клуб или хорошо продуманная программа чтения. Но без такой системы — дополнительной дисциплины в школе — большинство взрослых будут бросать хорошее дело после первой неудачи и возвращаться к прежним привычкам. (4)



Если мы не будем воспитывать наших детей, это сделает общество. И им, так же как и нам, придется жить с результатом этого воспитания. (6)



Если вы в своей семейной жизни сможете выделять хотя бы 10–15 минут утреннему чтению литературы, объединяющей вас с вечными принципами, вам практически гарантировано принятие более осознанных и правильных решений в течение дня — в семье, на работе, во всех аспектах жизни. Ваши помыслы будут выше. Ваше общение будет более плодотворным. Ваши горизонты расширятся. Вы увеличите пространство между происходящим с вами и вашей реакцией на него. Вы будете концентрироваться на том, что действительно важно. (6)



Главная ценность образования — не финансовая и не профессиональная. Это ценность личная и духовная — та, что выстраивает характер. Вы становитесь лучшим мужем и отцом, женой и матерью, гражданином и горожанином. Вы учитесь мыслить аналитически, а также мыслить креативно. Вы учитесь писать и говорить ясно и убедительно. Вы учитесь читать вдумчиво и избирательно. Вы создаете свою систему мышления, учитесь думать о жизни и ее проблемах. Ваши базовые здания углубляются, горизонты становятся шире. Ваша способность ценить и сочувствовать растет. Во всех смыслах вы можете стать более цельной, талантливой и мудрой личностью. (4)



Знать и не делать — это все равно что не знать. (7)



Истинное знание — это состояние души. (4)



Когда президент Соединенных Штатов спросил меня, что нужно сделать для улучшения системы образования в нашей стране, я ответил:

— Между школой и родителями необходимо построить партнерские отношения, нацеленные на целостное воспитание ребенка, которое подразумевает развитие силы его характера, а также знаний и навыков, необходимых для достижения реальных успехов в XXI веке. (15)



# ПРИНЦИП ЛЮБВИ



Как-то ко мне обратился один человек со следующим признанием:

— Мы с моей женой уже не испытываем друг к другу прежних чувств. Думаю, я ее просто больше не люблю, да и она меня тоже. Что тут можно поделать?

— Чувств больше нет? — переспросил я.

— Вот именно! — подтвердил он. — А у нас трое детей, нас волнует их судьба. Что вы мне посоветуете?

— Любите ее! — ответил я.

— Я же говорю, никаких чувств уже не осталось!

— Так любите ее!

— Да вы не поняли! Никакой любви уже больше нет!

— Значит, любите ее! Если чувство ушло — это как раз хорошая причина, чтобы любить ее!

— Но как же любить, если не любишь?

— Послушайте, мой друг, «любить» — это глагол, действие. Любовь-чувство есть плод любви-действия. Так любите же ее! Служите ей. Жертвуйте собой. Слушайте ее. Сопереживайте ей. Цените ее. Поддерживайте. Ну как, вы готовы любить ее? (7)

То, как вы относитесь к одному, говорит о том, как вы относитесь ко многим, потому что в конечном итоге каждый из них — единственный. (7)



Сын одного моего друга страстно полюбил бейсбол. Сам же друг никакого интереса к этой игре не испытывал. Но однажды летом он свозил своего сына в своеобразное турне, в ходе которого они посетили по одному матчу с участием каждой из ведущих команд лиги. Вся поездка заняла полтора месяца и обошлась недешево, однако стала мощной основой для укрепления их отношений.

По возвращении моего друга спросили:

— Неужели вы так сильно любите бейсбол?

— Нет, — отвечал он, — но я так сильно люблю своего сына. (7)



Когда я посредством уважительного, доброго и честного отношения к вам и через выполнение своих обязательств делаю вклад на наш с вами эмоциональный банковский счет, я создаю резерв. Ваше доверие ко мне возрастает, и я при необходимости могу многократно воспользоваться этим доверием. Даже если я совершу ошибку, этот уровень доверия — этот эмоциональный резерв — сможет ее компенсировать. Даже если я буду выражаться не очень ясно, вы все равно поймете меня правильно. Вы не станете «цепляться» к моим словам. Когда счет доверия высок, общение протекает легко, быстро и эффективно. (7)



Если родители следуют законам любви, они поощряют своих детей следовать законам жизни.

Если хочешь иметь дружеские отношения со своим ребенком-подростком, то сам будь более понимающим, сочувствующим, последовательным, любящим родителем. (7)



Во взаимоотношениях не бывает мелочей. (7)



Амбициозный человек озабочен собственными делами. Он даже может рассматривать своих детей как активы и часто требует от них такого поведения, которое принесло бы ему дополнительную популярность в глазах окружающих. Такой путь собственнической любви разрушителен. (4)



Законы любви, по сути своей, призывают принимать людей такими, какие они есть, вдумчиво слушать их, уважать их чувства, строить с ними взаимоотношения с заботой и терпением. (4)



Томас Вулф был не прав. Домой можно возвращаться вновь и вновь, если твой дом — сокровищница бесценных дружеских отношений. (7)



# ПРИНЦИП ПОТЕНЦИАЛА



Летом 1988 года в Йеллоустонском национальном парке разгорелся пожар. Поначалу никто не волновался: лесные пожары в Йеллоустоне — не редкость, и обычно они не разгораются, а гаснут сами собой. Но этот пожар был другим. Засуха, ветер и топливо в виде старых деревьев и подлеска создали идеальную комбинацию для распространения огня. К концу лета выгорело более миллиона акров леса, и казалось, что Йеллоустон — эта жемчужина национальных парков — навсегда уничтожен.

Но это оказалось не так. Всего за год чернеющий ландшафт покрылся зеленой порослью из молодых сосен, и сегодня — через каких-то пару десятилетий — все снова покрыто лесом. Оказывается, жар огня нужен для того, чтобы знаменитые скрученные сосны Йеллоустона дали семена. Будучи частью естественного порядка вещей, огонь не уничтожил парк: он его обновил.

С начала нового века мир потряхивают экономические катаклизмы. Кажется, что турбулентность никогда не кончится. Полный потрясений переход к экономике информационного века так повлиял на жизни людей, что многие из них до сих пор сражаются, чтобы встать на ноги. Кто-то видит в этом только беду, которая, подобно йеллоустонскому пожару, превратит будущее в пепел. Они видят исчезнувшие в дыму миллионы рабочих мест, целые отрасли, уничтоженные огнем, и весь экономический ландшафт, превратившийся в выгоревшую пустошь.

В глазах других этот ландшафт сегодня зелен как никогда. Неустойчивая, разрушенная пожаром экономика нового тысячелетия предоставляет невиданные ранее возможности для отраслей, которых не существовало всего несколько лет назад. То, что одним кажется несчастьем, другим несет семена обновления. Исчезли ли проблемы, стоящие перед миром? Пропала ли нужда в энергичных, умных людях, которые должны их решать? Конечно же, нет. (2)

Я не свожусь к моим недовольствам, моей позиции, идеологии, команде, компании или партии. Я не жертва прошлого. Я целостная личность, уникальная индивидуальность, способная определить собственную судьбу. (5)



Я абсолютно убежден, что один человек может быть катализатором изменений, «преобразователем» для любой ситуации и любого сообщества. Этот человек — те дрожжи, на которых поднимется весь каравай. Предвидение, инициатива, терпение, уважение, настойчивость, мужество и вера — вот что нужно, чтобы стать настоящим лидером преобразований. (3)



Я часто спрашиваю аудиторию:

— Кто из вас согласен, что большинство сотрудников в ваших организациях обладают гораздо более значительными талантом, умом, опытом и креативностью, чем требует — и даже позволяет — их текущая работа?

Абсолютное большинство слушателей поднимает руки. (8)



Представьте, сколько может стоить — в масштабах личности и организации — неумение использовать страсть, талант и ум сотрудников. Эти потери превысят все налоги, наценки и зарплаты, вместе взятые! (8)



Наш главный финансовый актив — это наша способность зарабатывать. (7)



Восьмой навык заключается в том, чтобы найти свой голос и вдохновить других на поиски их голосов. (8)



Каждый выбирает в жизни один из двух путей. Так происходит со всеми — с молодыми и пожилыми, богатыми и бедными, мужчинами и женщинами. Один из путей — это проторенная и широкая дорога к заурядности, другой же — путь к величию и смыслу. (8)



Ваш голос находится на пересечении таланта, страсти, потребности и совести. Когда вы занимаетесь работой, раскрывающей ваш талант и питающей вашу страсть, работой, возникающей из такой великой потребности мира, которую вас побуждает удовлетворить ваша совесть, вот когда вы обретаете свой голос, свой вызов, свой душевный кодекс. (8)



Мы обладаем самосознанием. Наше самосознание позволяет нам мысленно взглянуть на себя со стороны и оценить свои убеждения и свои действия. Мы можем «извне» подумать над своим мышлением. (5)



# ПРИНЦИП САМОДИСЦИПЛИНЫ



Как-то раз я оказался в гимнастическом зале вместе со своим приятелем, доктором наук в области физиологии физического развития. Он занимался силовыми упражнениями и попросил меня «подстраховать» его во время упражнений со штангой. Он предупредил меня, что скажет, когда нужно будет принять у него вес, и строго добавил: «Но только по моему сигналу!»

Я стоял и смотрел, как он тренируется, готовясь в любой момент принять от него штангу. Руки приятеля ходили вверх-вниз, вверх-вниз. Я видел, что ему становилось все труднее и труднее. Но он продолжал свою работу. Когда в очередной раз он начал выпрямлять руки, я подумал: «Нет, на этот раз ни за что не выжмет!» Но приятель выжал. Потом медленно опустил штангу и начал снова поднимать. Вверх-вниз, вверх-вниз.

И тогда, видя, как его лицо напряглось от усилий, как вздулись его кровеносные сосуды, я подумал: «Сейчас штанга вырвется у него из рук и проломит грудную клетку. Может быть, уже пора принять у него вес? Может, он потерял над собой контроль и не соображает, что делает?» Но вот мой приятель благополучно опустил штангу вниз и снова начал выжимать вверх. Я не верил своим глазам.

Когда он наконец попросил меня принять штангу, я спросил:

— Почему ты столько времени терпел?

— Понимаешь, Стивен, вся польза от этого упражнения проявляется лишь в самом конце, — сказал приятель. — Я хочу накачать силу. А это происходит только тогда, когда мышечная ткань разрывается и нервы регистрируют боль. Тогда природа начинает процесс сверхкомпенсации, и через 48 часов мышцы становятся крепче. (7)

Слово «дисциплина» происходит от латинского слова «ученик», или «приверженец» — приверженец философии, приверженец набора принципов, приверженец системы ценностей, главного предназначения, цели высшего порядка или человека, воплощающего эту цель. (7)



Каждое утро я преодолеваю себя, чтобы добиться того, что я называю «личной победой»: я как минимум 30 минут кручу педали велотренажера, одновременно читая Библию, затем иду к бассейну и энергично плаваю в течение 15 минут. Затем я иду в тень для 15-минутной практики йоги. После этого молюсь с открытым сердцем, прислушиваясь в первую очередь к своей совести и представляя себе в красках предстоящий день — в том числе рабочие дела, взаимоотношения с близкими, коллегами и клиентами. Я представляю, как следую правильным принципам и совершаю достойные поступки. (16)



Прислушайтесь к своей совести, думая над своими глобальными задачами, затем начните с малого: дайте себе обещание и выполните его. Затем пойдите дальше — пообещайте себе сделать что-то более значительное и снова сдержите обещание. В конце концов вы почувствуете, что ваше чувство собственного достоинства станет сильнее вашего настроения. Вы перейдете на новый уровень уверенности в себе, в своих силах. Вы будете воодушевлены тем, как далеко можете пойти во всех направлениях, где требуется усовершенствование. (16)



Большинство людей приравнивают дисциплину к несвободе. В действительности же все наоборот: только дисциплина дает истинную свободу. Без дисциплины мы всего лишь рабы своих настроений, желаний и страстей. (8)



Многие говорят, что их основной недостаток — нехватка дисциплины. Но если подумать, окажется, что проблема вовсе не в этом. Главный источник проблем в том, что приоритеты этих людей не укоренились в их сердцах и умах. (7)



Организация на недельной основе обеспечивает значительно бóльшие сбалансированность и содержательность, чем ежедневное планирование. Похоже, что неделя стала в культурном плане общепризнанной единой и цельной мерой времени. Бизнес, образование и многие другие виды деятельности общества осуществляются в недельном цикле, когда определенные дни характеризуются активной деятельностью, в то время как другие предназначаются для отдыха и накапливания сил для работы. (7)



Личная победа предшествует общественной победе. Самоуправление и самодисциплина являются основой хороших взаимоотношений с другими людьми. (7)



Гоните прочь стремление откладывать, недисциплинированность — все эти проявления слабости. Сделайте это для себя, и я обещаю вам — вы расцветете. Это непросто, это самое трудное, но найдите время и силы, чтобы избавиться от них, и наслаждайтесь спокойствием и силой, которые придут в вашу жизнь. (4)



В свое время мы были ошеломлены возможностью путешествий на Луну. Таких эпитетов, как «фантастический» и «невероятный», недостаточно, чтобы описать события тех памятных дней.

Что же было наиболее энергозатратным во всем этом космическом путешествии? Преодоление расстояния до Луны длиной в четверть миллиона миль? Возвращение на Землю? Полет вокруг Луны? Взлет с Луны?

Нет, ничего из этого, и даже не все это вместе взятое. Больше всего энергии было затрачено на преодоление силы притяжения во время взлета с Земли. На первые несколько минут и миль полета ушло больше энергии, чем на полмиллиона миль, преодоленных за несколько последующих дней.

Наши привычки тоже находятся под воздействием огромной гравитационной силы. Для преодоления таких глубоко укоренившихся привычек, как откладывание на потом, нетерпение, критиканство, жизнь не по средствам и эгоизм, требуется нечто большее, чем некоторое усилие воли и небольшие изменения в жизни. (4)



# ПРИНЦИП СИНЕРГИИ



Я вхожу в группу мировых лидеров, цель которой — установить более дружественные отношения между Западом и исламским миром. В ней состоят бывший госсекретарь США, видные имамы и раввины, ведущие представители международного бизнеса и специалисты по урегулированию конфликтов. На первой нашей встрече стало очевидно, что у каждого стоят на повестке собственные вопросы. Все держались весьма официально и натянуто, напряжение ощущалось буквально физически. Было воскресенье.

Я попросил у членов группы разрешения, прежде чем мы встретимся снова, рассказать им об одном принципе, и получил их любезное согласие. Затем я рассказал членам группы о принципе синергии.

К вечеру вторника ситуация совершенно изменилась. Частные вопросы были отложены. Все мы переживали восхитительное чувство разрешения конфликта, которое никогда прежде не испытывали. Собравшихся в одной комнате людей переполняли уважение и любовь друг к другу — очевидные, почти осязаемые. Бывший госсекретарь шепнул мне: «Никогда не видел ничего более эффективного. То, что вы здесь сотворили, могло бы свершить настоящий переворот в международной дипломатии». (5)

Конечно, закон нам нужен, так как без него общество разрушится. Закон обеспечивает выживание, но он не создает синергию. В лучшем случае он может привести к компромиссу. (7)



Конфликт — признак жизни. Обычно противоречия возникают, если люди действительно думают о своей работе. Когда я говорю о «даре конфликта», на меня смотрят косо, но я имею в виду, что мыслящие люди всегда отличаются друг от друга — и если им хватает заинтересованности ярко выражать свою индивидуальность, то в этом нужно видеть дар и принимать его с благодарностью. (5)



Каждый ребенок — Третья альтернатива, самостоятельное существо, наделенное способностями, которые никогда прежде не существовали и никогда не будут продублированы. Их нельзя спрогнозировать путем суммирования способностей родителей… Конкретная комбинация дарований, заключенных в этом ребенке, — единственная во всей вселенной, и в ней заключен великий созидательный потенциал. (5)



Как же достичь ситуации «Выиграл/Выиграл» в бизнесе? Что происходит, когда одна сторона извлекает из ситуации больше пользы, чем другая? Когда одна сторона получает больше — возникает ситуация «Выиграл/Проиграл». Победителю поначалу это может показаться успехом, но впоследствии во взаимоотношениях возникнут обида и недоверие. Достичь состояния «Выиграл/Выиграл» можно, всего лишь спросив партнера: «Как нам обоим выиграть в этой ситуации?» И тогда вам предстоит найти ее — Третью альтернативу, — решение, которое превосходит все, что вы могли бы достигнуть поодиночке. (17)



Если два человека имеют одно и то же мнение, один из них не нужен. (7)



Неуверенные в себе люди считают, что действительность должна приспосабливаться к их парадигмам. Они испытывают огромную потребность уподоблять других себе, навязывать им свой стиль мышления. Эти люди не понимают, что вся сила отношений заключается в существовании другой точки зрения. Одинаковость не есть согласие; однообразие не есть единство. (7)



Вы вовлекаете других в суть проблемы, погружаете в нее, так что они, пропитываясь ею, начинают считать ее своей проблемой и стремятся принять активное участие в ее решении. (7)



Возможно ли, чтобы люди были не согласны друг с другом, но при этом оба были правы? Это не вопрос логики — это вопрос психологии. И это абсолютно реально. (7)



Удивительное чувство возникает, когда вы по-настоящему выслушаете различные точки зрения и вдруг начинаете понимать, как их можно совместить в решении, которого раньше никто не замечал. Но, конечно, на этом пути вас ждут препятствия в виде оборонительной реакции, защиты территории и синдрома «здесь так не делается». (17)



Многие люди никогда не испытывали даже умеренной синергии ни в семейной жизни, ни в других отношениях. Они были обучены и запрограммированы на оборонительную или покровительственную коммуникацию или же выросли с убеждением, что никому нельзя верить. (7)



Большинство предпринимателей стремятся к независимости — они хотят все делать сами. Но если вы попадете на церемонию вручения премии «Предприниматель года», то увидите, что тот, кто побеждает регулярно, побеждает не в одиночку, а вместе с командой. (14)



Большинство совещаний — пустая трата времени, ведь они так плохо подготовлены и дают так мало возможностей для синергии и принятия лучших решений! (16)



Большинство участников переговоров пытаются настоять на своем. После бесконечных споров и пререканий они обычно приходят к некому компромиссу, в котором обе стороны от чего-то отказываются. Напротив, найдя Третью альтернативу, никому не придется уступать позиции, ведь это означает достижение наилучшего решения для каждого. Найти его можно не в споре, а просто спросив партнера: «Согласны ли вы поискать Третью альтернативу — решение более удачное, чем те, к которым каждый из нас стремится сейчас?» (17)



Общественная победа не означает победы над другими людьми. Она означает успех в эффективном взаимодействии, приносящий взаимовыгодные результаты каждому его участнику. Общественная победа означает работу вместе, общение друг с другом, совместное создание того, чего никто, даже те же самые люди, не могли бы создать в одиночку. (7)



Подлинная инновация зависит от синергии, а синергия требует разнообразия. Два человека с совершенно одинаковым восприятием не могут достичь синергии. В этом случае один плюс один будет равняться двум. Но два человека, которые смотрят на вещи по-разному, способны к синергии, и для них один плюс один может равняться трем, десяти или тысяче. (5)



В природе синергия присутствует повсюду. Стоит посадить близко друг к другу два растения, как корни их переплетутся и улучшат качество почвы таким образом, что оба станут расти лучше, чем если бы они были разделены. Если связать вместе два деревянных бревна, то они выдержат нагрузку, значительно превышающую сумму их возможностей по отдельности. Целое больше суммы его частей. Один плюс один равняется трем или даже больше. (7)



Синергия и компромисс — разные вещи. При компромиссе один плюс один равно в лучшем случае полутора. (5)



Первый шаг в процессе синергии — это задать вопрос: «Хотите ли вы прийти к решению, превосходящему те, которые до сих пор отыскал любой из нас в отдельности?» (5)



Трансакционный подход к решению конфликтов вертится исключительно вокруг «я»: «Как мне получить то, чего я хочу, с возможно меньшим ущербом?» Преобразующий подход всецело связан с «мы»: «Как нам создать вместе нечто потрясающее?» (5)



Суть синергии заключается в том, чтобы ценить различия между людьми — различия в менталитете, различия в эмоциональной сфере и психологические различия. А ключ к тому, чтобы ценить различия, содержится в осознании того, что все люди видят мир не таким, каков он есть, а таким, каковы они сами. (7)



Когда люди не способны достичь компромисса — это хорошо: ведь в этом случае открывается путь для поиска Третьей альтернативы. При компромиссе мы все в чем-то уступаем; с Третьей альтернативой мы все выигрываем. (18)



# ПРИНЦИП ДОВЕРИЯ



Я знал один ресторан, который славился приготовлением фирменного супа из моллюсков и в обеденное время был полон посетителей. Потом ресторан был продан, а новый хозяин решил заняться добыванием золотых яиц, добавляя в суп воду. В течение месяца снижение затрат при сохранившемся обороте приносило очень высокие прибыли. Однако постепенно клиенты стали уходить. Доверие было подорвано, а бизнес практически сведен к нулю. Новый хозяин отчаянно пытался исправить ситуацию, но пренебрежительное отношение к клиентам привело к подрыву их доверия и, как следствие, к утрате очень важного ресурса — преданности. Не стало гусыни, способной нести золотые яйца. (7)

Если вы хотите, чтобы вам доверяли, будьте достойны доверия. (7)



Защищая тех, кто отсутствует, вы приобретаете доверие тех, кто присутствует. (7)



Люди инстинктивно доверяют тем, чья личность основана на правильных принципах. (3)



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. (7)



Доверие — это скрепляющий состав жизни. Это самый важный ингредиент эффективного общения. Это фундаментальный принцип, который скрепляет все взаимоотношения. (1)



Доверие — это высшая форма мотивации человека. (7)



Всем известно, что такое финансовый счет в банке. Мы делаем свой вклад в банк, чтобы сформировать некий резерв, из которого при необходимости можно снимать средства. Эмоциональный банковский счет — метафора, обозначающая уровень доверия, который был достигнут в отношениях между людьми. Это чувство уверенности и надежности, которое вы испытываете по поводу отношений с другим человеком. Когда я посредством уважительного, доброго и честного отношения к вам и через выполнение своих обязательств делаю вклад на наш с вами эмоциональный банковский счет, я создаю резерв. (7)



Когда уровень доверия высок, общение проходит легко и быстро. Если вы допускаете промах, он не имеет большого значения: вас знают и вам доверяют. (8)



# ПРИНЦИП ИСТИНЫ



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 прикрыл 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. (7)

Постройте свою жизнь на принципах. Принципы ни на что не реагируют. Они не сердятся и не начинают обращаться с нами по-другому. Они не станут разводиться с нами или убегать из дома с нашим лучшим другом. Они не лезут вон из кожи, чтобы заполучить нас. Они не предлагают нам быстрых решений и скоропалительных выводов. Они не зависят от поведения других людей, от обстоятельств и сиюминутных капризов. Принципы не умирают. Они не исчезают на следующий день. (7)



Правильные принципы похожи на компасы: они всегда указывают путь. И если мы умеем ими пользоваться — мы не потеряемся, нас не собьют с пути и не обманут чужие голоса и навязанные ценности. (19)



Я верю, что некоторые стороны человеческой природы, неподвластные ни букве закона, ни образованию, подвластны лишь Божественной силе. (7)



Если я считаю, что вижу мир таким, каков он есть на самом деле, то зачем мне ценить различия? Зачем мне вообще обращать внимание на того, кто явно идет не той дорогой? Моя парадигма говорит мне, что я объективен; я вижу мир таким, каков он есть. Все остальные сосредоточены на деталях, частностях, а я вижу картину в целом. Меня потому и называют заведующим, что я «ведаю» больше, чем другие. (7)



Громкие слова руководства подобны сладкой вате — вкусной, но исчезающей за секунды. (8)



Восприятие вами и мною одного и того же явления может быть абсолютно разным. И при этом мы оба многие годы живем в пределах своих парадигм, считаем их «объективными» и ставим под сомнение душевные качества и умственные способности каждого, кто «необъективен». (7)



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. (7)



Принципы являются частью чуть ли не каждой из крупнейших религий, равно как и большинства основополагающих философских и этических систем. Это истины, не требующие доказательств, что немедленно подтвердит каждый из вас. (7)



Этика характера основана на фундаментальной идее о том, что существуют принципы, управляющие человеческой эффективностью. Это естественные законы человеческого бытия, столь же реальные, столь же неизменные и бесспорные, как, скажем, закон всемирного тяготения в физике. (7)



Наше видение проблемы и есть проблема. (7)



Существует целый набор ценностей — чувство справедливости, честности, уважения и вклада, который выходит за любые культурные границы, — нечто вечное, самоочевидное и выходящее за рамки эпох. (8)



Слишком много популярных методик взаимоотношений можно отнести к «философии штиля» — они просты в понимании, логичны и прекрасно работают, если на горизонте не видно «жизненных штормов». Но если эти методики не предполагают работы с «корнями» — глубокой работы над характером человека, то они могут обеспечить лишь временные успокоение и «обезболивание». (4)



Как часто мы даже не замечаем, что сражаемся с ложной дилеммой. А это очень скверно, ведь большинство дилемм ложны. (5)



Мы должны внимательно смотреть не только на мир вокруг нас, но еще и на «призму», сквозь которую смотрим, потому что сама эта «призма» определяет наше восприятие мира. (7)



Мы видим мир не таким, каков он есть, а таким, каковы мы сами — или же таким, каким мы настроены его видеть. (7)



Открывая рот, чтобы описать, что мы видим, мы в результате описываем самих себя, наши представления, наши парадигмы. (7)



В то время как наши поступки в разных ситуациях могут быть разными, принципы являют собой глубинные, основополагающие истины, имеющие универсальное применение. (7)



# ПРИНЦИП ВИДЕНИЯ



Представьте себе, что вы отправляетесь на похороны близкого вам человека. Вот вы подъезжаете к залу для прощальной церемонии или к церкви, паркуете машину и выходите из нее. Вы входите в помещение, видите цветы, слышите негромкую органную музыку. Вы видите лица родных и друзей умершего и чувствуете общую горечь утраты и волнующую близость к тому, кто ушел.

Вот вы проходите вперед, заглядываете в гроб и внезапно видите там самого себя. Это ваши похороны, которые состоятся тремя годами позже.

Все эти люди пришли сюда, чтобы почтить вашу память, выразить вам свою любовь и признательность за прожитую вами жизнь.

Вот вы садитесь на скамью и в ожидании траурной церемонии просматриваете оказавшуюся у вас в руках программку. Ожидается четыре выступления. Первым выступит кто-то из членов вашей семьи или из родственников, приехавших со всех концов страны, — муж или жена, один из ваших детей, братьев, сестер или племянников, ваши тетя или дядя, двоюродный брат или сестра, дедушка или бабушка. Вторым выступающим должен быть один из ваших друзей — тот, кто сможет рассказать, каким вы были человеком. Третий выступающий — сослуживец, ваш коллега.

А четвертый — представитель приходской общины вашей церкви или какой-то общественной организации, в которой вы состояли.

А теперь серьезно задумайтесь о том, какие слова о себе и своей жизни вы бы хотели услышать от каждого из выступающих. Каким мужем или женой, отцом или матерью предстанете вы в их выступлениях? Каким сыном или дочерью, братом или сестрой? Каким другом? Каким коллегой по работе? Какую оценку своего характера хотели бы вы получить? Какие свои дела и достижения хотели бы запечатлеть в их памяти? Внимательно посмотрите на окружающих вас людей. Какой след хотели бы вы оставить в их жизни? (7)

Положения личной миссии, основанные на верных принципах, становятся личной конституцией, основой для принятия главных, основополагающих, а также повседневных решений в круговороте обстоятельств и эмоций, влияющих на нашу жизнь. Они наделяют людей силой, неподвластной времени, переменам и потрясениям. Личная конституция дает человеку неизменную силу в меняющемся мире. (7)



Начинайте, представляя конечную цель. (7)



Быть — значит мыслить в общечеловеческих масштабах. (7)



Насколько иной становится жизнь, когда мы понимаем, что действительно важно для нас. Держа в уме образ наших целей, мы ежедневно направляем свою деятельность на их достижение. (7)



Если наша лестница приставлена не к той стене, то каждый шаг по ее ступеням будет вести нас не туда, куда нужно. (7)



Прежде чем браться за строительство дома, мы планируем его у себя в голове почти до мельчайших деталей, а затем воплощаем свой план на бумаге. В связи с этим возникает вопрос: почему бы нам так же не спланировать в уме и на бумаге каждый день, каждую неделю и каждый год, прежде чем прожить их в реальности? (4)



Я могу изменить себя. Я могу жить, опираясь на воображение, а не на память. Я могу с ограничивающего меня прошлого переориентироваться на свой безграничный потенциал. (7)



Мотивация — это огонь, идущий изнутри. Если кто-то другой пытается разжечь этот огонь под вами, велики шансы, что он быстро погаснет. (21)



Стержень любой семьи — это то, что не меняется, к чему всегда можно обратиться, это общее видение и общие ценности. (7)



Информационный век, в который мы входим, в 50 раз превзойдет по производительности индустриальный век — не в 2 раза, не в 3 или в 10, а именно в 50. (8)



В работе не заключено будущего. Будущее заключено только в вас самих. (21)



Нет никакого смысла стремиться к победе в нашей жизни, если мы даже не знаем — в глубоком смысле, — из чего состоит победа — то есть, фактически, что находится в согласии с нашими глубокими внутренними ценностями. (7)



Посредством воображения мы можем визуализировать те не созданные пока миры, которые живут внутри нас. (7)



Чтобы эффективно менять самих себя, нам сначала нужно изменить наше восприятие. (21)



# ПРИНЦИП «ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ»



Однажды, когда я работал с одним клиентом, президентом крупной сети розничных магазинов, он сказал мне:

— Послушайте, Стивен, идея «Выиграл/Выиграл» звучит заманчиво, но уж слишком она идеалистична. Наш суровый практичный мир бизнеса не таков. Повсюду действует правило «Выиграл/Проиграл», и если вы ему не следуете, то просто выпадаете из игры.

— Ну что ж, — сказал я, — попробуйте применить принцип «Выиграл/Проиграл» к своим клиентам. Это будет практичным подходом?

— Конечно, нет! — ответил он.

— Отчего же?

— Я потеряю клиентов!

— Тогда воспользуйтесь подходом «Проиграл/Выиграл» и подарите кому-нибудь свой магазин. Это будет практично?

— Нет! Если у нас не будет прибыли, мы не сможем выполнить свою миссию.

По мере обсуждения различных альтернатив выяснялось, что «Выиграл/Выиграл», похоже, является единственным действительно практичным подходом.

— Я думаю, этот подход справедлив по отношению к клиентам, — согласился президент. — Но для поставщиков он не годится.

— Но вы же являетесь клиентом своего поставщика, — заметил я. — Почему не применить здесь тот же принцип?

— Ну хорошо, я приведу вам пример, — сказал мой собеседник. — Мы только что провели переговоры с целью пересмотреть условия нашего арендного соглашения с владельцами и руководителями торгового центра. Мы настроились на установку «Выиграл/Выиграл». Вели себя открыто, разумно, миролюбиво. Но они увидели в нашей позиции уступчивость и слабость и полностью нас обставили!

— Понятно. Так почему же вы воспользовались моделью «Проиграл/Выиграл»? — спросил я.

— Ничего подобного! Мы ориентировались на «Выиграл/Выиграл»!

— Позвольте, но вы же сами сказали, что они вас обставили!

— Ну да!

— Иными словами, вы проиграли!

— Вот именно!

— А они выиграли!

— Да!

— Ну и как это называется?

Осознав, что то, что он считал установкой «Выиграл/Выиграл», на самом деле было установкой «Проиграл/Выиграл», президент был потрясен. (7)

Ключевым моментом концепции «Выиграл/Выиграл» является «Менталитет достаточности». Это парадигма, в соответствии с которой в мире всего хватит на всех. Результатом ее является способность делиться престижем, признанием, прибылью, правом участия в принятии решений. Благодаря ей открываются новые варианты, альтернативы и возможности для творчества. Менталитет достаточности проистекает из глубокого внутреннего чувства собственного достоинства и уверенности в себе. (7)



Конечно, в любой работе есть рутина — монотонная деятельность, в которой сложно увидеть вызов. Однако каждый из нас время от времени получает волнующую возможность расширить свои интересы, углубить свои знания, улучшить понимание тех вещей, которые нам интересны, и развить свои навыки и способности, позволяющие активно продвигать эти наши интересы. Одним словом, нам часто выпадает возможность быть «вовлеченным» в жизнь. (4)



Если взаимодействие не приносит выигрыша нам обоим, то в долгосрочной перспективе мы оба проигрываем. Вот почему в условиях нашей взаимозависимой реальности единственной жизнеспособной альтернативой является «Выиграл/Выиграл». (7)



Большая часть жизни не является конкуренцией или соревнованием. Нам не нужно каждый день своей жизни посвящать соревнованию с женой, детьми, сослуживцами, соседями, друзьями. «Кто выигрывает в вашем браке?» — вопрос нелепый. Если оба супруга не выигрывают — они оба проигрывают. (7)



Мы в большинстве своем склонны к полярным оценкам: сильный — слабый, упрямый — безвольный, выигрыш — проигрыш. Но подобный способ мышления порочен. Он основан на власти и занимаемом положении, а не на принципе. Установка же «Выиграл/Выиграл» основана на парадигме, в соответствии с которой всего хватит всем, а успех одного человека не должен достигаться за счет другого и не исключать успех другого. (7)



Возможно, необходимо пережить чувство достижения и обладания, прежде чем прийти к настоящей отдаче и щедрому распределению. (7)



Месть — меч обоюдоострый. Я слышал об одном бракоразводном процессе, на котором судья постановил, что муж должен продать все имущество и половину суммы, вырученной от продажи, вернуть жене. Подчиняясь этому постановлению, муж продал автомашину стоимостью $10 000 всего за $50 долларов, из которых $25 отдал жене. (7)



Первое, что хочется сделать людям, когда они попадают в неприятности, — это засудить кого-нибудь, «выиграть» за счет кого-то другого. Но в состоянии агрессивной защиты невозможно мыслить творчески и действовать сообща. (7)



Менталитет недостаточности — это парадигма нулевой суммы. Часто люди с менталитетом недостаточности живут с тайной надеждой, что других постигнет неудача — пусть небольшая, но достаточная, чтобы за их счет можно было усилить свои позиции. Эти люди постоянно сравнивают себя с другими, постоянно соревнуются. Все свои усилия они направляют на овладение вещами или другими людьми ради усиления чувства собственного достоинства. (7)



Ментальную установку на результат «Выиграл/Выиграл» можно назвать определяющей не только для бизнеса, но и для всех наших отношений в жизни. Это ключик к сердцу каждого человека. (5)



Думайте в концепции «Выиграл/Выиграл». (7)



Мы часто делаем допущение, что смысл дискуссии состоит в том, чтобы победить — переспорить другую сторону. Опробуйте этот подход на друзьях и семье и увидите, насколько это приблизит вас к отношениям, полным любви и креативности. (5)



Выигрывать здорово. Но к выигрышу ведет не единственный путь. Жизнь — не теннисный матч, где только один из игроков берет победное очко. Еще восхитительнее, когда выигрывают обе стороны, когда они создают новую реальность, радующую обеих. (5)



«Выиграл/Выиграл» — не прием этики личности. «Выиграл/Выиграл» — это состояние ума и души, при котором вы постоянно ищете общую выгоду во всех сделках и соглашениях. Это глобальная философия человеческих взаимоотношений. Это состояние рождается из характера, обладающего целостностью, зрелостью и менталитетом достаточности. Концепция «Выиграл/Выиграл» проистекает из высокого доверия между людьми. (7)



# ЛЮБИМЫЕ ЦИТАТЫ



Наша суть отражается в наших повторяющихся действиях. Отсюда следует, что совершенство есть не действие, а привычка.

Аристотель



Посеешь мысль — пожнешь поступок.

Посеешь поступок — пожнешь привычку.

Посеешь привычку — пожнешь характер.

Посеешь характер — пожнешь судьбу.

Приписывается Джорджу Бордману



Ребенок должен знать, что он — чудо, что с самого начала времен не было и до конца их не будет другого ребенка, такого, как он.

Пабло Казальс



Планы — ничто; планирование — все.

Питер Друкер



Те важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы находились, когда их создавали.

Приписывается Альберту Эйнштейну



История свободного человека никогда не создается случаем, но создается выбором — его выбором.

Дуайт Эйзенхауэр



Мы не оставим исканий,

И поиски кончатся там,

Где начали их; оглянемся,

Как будто здесь мы впервые.

Томас Элиот (перевод С. Степанова)



То, что мы делаем постоянно, дается нам легче — и не потому, что меняется характер задачи, а потому, что возрастает наша способность ее выполнять.

Ральф Уолдо Эмерсон



Все дети рождаются гениями. 9999 из каждых 10 000 этой гениальности вскоре по неосторожности лишают взрослые.

Бакминстер Фуллер



Наиболее важные дела никогда не должны подчиняться наименее важным.

Иоганн Вольфганг Гёте



Если обращаться с человеком сообразно тому, каков он есть, он останется таким, каков он есть. Если же обращаться с человеком сообразно тому, каким он может и должен быть, то он станет таким, каким может и должен быть.

Иоганн Вольфганг Гёте



Удачливые люди имеют обыкновение делать то, что неудачники делать не любят. Удачливым людям тоже совсем не обязательно нравится это делать, но они подчиняют свои чувства своей задаче.

Э. М. Грей



Гораздо благороднее всецело посвятить себя одному человеку, чем усердно трудиться ради спасения масс.

Даг Хаммаршельд



Я не дам и ломаного гроша за простоту, лежащую по эту сторону сложности, но я отдам жизнь за простоту по ту сторону сложности.

Оливер Уэнделл Холмс



То, что осталось позади нас, и то, что ждет нас впереди, имеет очень малое значение в сравнении с тем, что находится у нас внутри.

Оливер Уэнделл Холмс



Не может быть дружбы без доверия, а доверия — без порядочности.

Сэмюэл Джонсон



Две вещи наполняют душу всегда новыми и все более сильными удивлением и благоговением, чем чаще и продолжительней мы размышляем о них, — это звездное небо надо мной и моральный закон во мне.

Иммануил Кант



Каждая полуправда в конечном итоге рождает противоречащую ей противоположную полуправду.

Д. Г. Лоуренс



Догмы спокойного прошлого не отвечают требованиям бурного настоящего.

Абрахам Линкольн



Сегодня мне предстоит сделать так много, что стоит лишний час провести коленопреклоненным.

Приписывается Мартину Лютеру



Привычки подобны канату. Мы плетем и плетем его изо дня в день, и вскоре его уже невозможно разорвать.

Хорас Манн



Мы вверили золотое правило памяти, давайте же вверим его и жизни.

Эдвин Маркэм



Величайшие сражения жизни из дня в день происходят в безмолвных тайниках души.

Дэвид Маккей



Когда появляются люди, которые оспаривают общепринятое мнение или желали бы его оспаривать… будем им благодарны за это, выслушаем внимательно все, что они имеют сказать: они для нас сделают то, что в противном случае мы сами должны были бы для себя сделать.

Джон Стюарт Милль



Оглядываясь на свою жизнь… я более всего поражаюсь тому, что вещи, некогда казавшиеся вожделенными и значительными, впоследствии представляются пустыми и абсурдными.

Малькольм Маггеридж



Все, что достигается чересчур легко, не слишком ценится нами. Лишь то ценится нами, за что дорого заплачено. Только небесам ведома настоящая цена всего.

Томас Пейн



У сердца свое разумение, недоступное разуму.

Блез Паскаль



Никто не может причинить вам боль без вашего на то согласия.

Элеонора Рузвельт



Жестоки именно слабые. Мягкости следует ждать только от сильных.

Лео Роскин



Вот истинная радость жизни — стремиться к цели, которую осознаешь как великую. Быть частью великой природы, а не маленьким, трясущимся, эгоистичным существом, средоточием болезней и напастей, обиженным на весь мир, который почему-то не лезет вон из кожи, чтобы сделать вас счастливым. Я придерживаюсь мнения, что моя жизнь принадлежит всему обществу и что, пока я жив, моя главная привилегия — делать для него все, что в моих силах. Я хочу к моменту смерти полностью, без остатка использовать свой потенциал. Ведь чем напряженнее трудишься, тем дольше живешь. Я радуюсь жизни.

Для меня она не быстро сгорающая свеча, а великолепный факел, который мне дано пронести какое-то время, и я хочу, чтобы он горел в моих руках как можно ярче, пока не настанет пора передать его грядущим поколениям.

Джордж Бернард Шоу



Мы — не человеческие существа, переживающие духовный опыт. Мы — духовные существа, обладающие человеческим опытом.

Пьер Тейяр де Шарден



Ты отдашь миру все самое лучшее, а тебя, возможно, побьют. Несмотря на это, отдай миру все самое лучшее, что у тебя есть!

Мать Тереза



Не знаю в жизни ничего более воодушевляющего, чем бесспорная способность человека путем сознательных усилий возвышать жизнь свою.

Генри Дэвид Торо



На каждую тысячу обрубающих ветви зла находится один, рубящий его корень.

Генри Дэвид Торо

# **Список используемых книг**

## **Книги Стивена Кови**

1. Главное внимание — главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие (First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy). — М.: Альпина Паблишер, 2012.

2. Правила выдающейся карьеры (Great Work, Great Career). — М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013.

3. Лидерство, основанное на принципах (Principle-Centered Leadership). — М.: Альпина Паблишер, 2011.

4. Духовные корни человеческих взаимоотношений (Spiritual Roots of Human Relations). — Солт-Лейк-Сити: Deseret Book, 1976.

5. Третья альтернатива: решение самых трудных жизненных проблем (The 3rd Alternative: Solving Life’s Most Difficult Problems). — М.: Альпина Паблишер, 2013.

6. Семь навыков высокоэффективных семей: Как создать по-настоящему крепкую семью в наше неспокойное время (The 7 Habits of Highly Effective Families). — Мн.: Попурри, 2012.

7. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности (The 7 Habits of Highly Effective People) — М.: Альпина Паблишер, 2013.

8. Восьмой навык: от эффективности к величию (The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness). — М.: Альпина Паблишер, 2013.

9. Лидер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими (The Leader in Me: How Schools and Parents Around the World аre Inspiring Greatness, One Child at a Time). — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.

## **Другие источники**

10. «Большие потрясения», видео Франклина Кови (“Big Rocks”, FranklinCovey video), 1989.

11. Галлахер Б. Дж. Почему я не делаю то, что, я знаю, хорошо для меня? (B. J. Gallagher, “Why Don’t I Do the Things I Know Are Good for Me?”) — Нью-Йорк: Penguin, 2009.

12. Аттвуд Д., Кэнфилд Д. Д-р Стивен Кови, ведущий людей от эффективности к величию: Огонь жизни: страсть, баланс и изобилие. (Janet Attwood and Jack Canfield, “Dr. Stephen R. Covey, Leading People from Effectiveness to Greatness”, A Life on Fire: Living Your Life With Passion, Balance, and Abundance). — Enlightened Alliances, LLC, no date.

13. Труженики знаний: в 10 000 раз продуктивнее (“Knowledge Workers: 10,000 Times the Productivity”). Stephen R. Covey blog, <http://www.stephencovey.com/blog?p=15>.

14. Интервью д-ра Стивена Кови с участием Джея Абрахама, 10 мая 2005 г. (Dr. Stephen Covey Interview Featuring Jay Abraham, May 10, 2005), http://abraham-pop.s3.amazonaws.com/stephencoveyinterview.pdf.

15. Наши дети и кризис образования (“Our Children and the Crisis in Education”) *Huffington Post*, 20 апреля 2010) <http://www.huffingtonpost.com/stephen-r-covey/our-children-and-the-cris?_B_545034.html>.

16. Бабаута Л. Эксклюзивное интервью: Стивен Кови — его утренние ритуалы, технологии, блоги, планирование и секрет (Leo Babauta, “Exclusive Interview: Stephen Covey on His Morning Routine, Technology, Blogs, GTD and The Secret”). http://zenhabits.net/exclusive-interview-stephen-covey-on-his-morningroutine-blogs-technology-gtd-and-the-secret.

17. Шаубел Д. Стивен Кови дает вам Третью альтернативу (Dan Schawbel, “Stephen Covey Gives You a 3rd Alternative”), Forbes, 4 октября 2011.<http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2011/10/04/stephen-r-covey-gives-you-a-3rd-alternative>/.

18. Кови С. Мы можем и лучше: Третья альтернатива (Stephen R. Covey, “We Can Do Better Than This: A 3rd Alternative”), Huffington Post, 6 октября 2011.<http://www.huffingtonpost.com/stephen-r-covey/we-can-do-bette-thanthi_2_b_998107.html>.

19. День со Стивеном Кови (“A Day With Stephen Covey”), 17 июля 2012,<http://insights.execunet.com/index.php/comments/a_day_with_stephen_r_covey/best-practices/more>.

20. Личные беседы со Стивеном Кови.

21. Цитаты из неустановленных источников, приписываемые Стивену Кови.

# **Об авторе**

Стивен Кови — один из 25 наиболее влиятельных американцев по версии журнала Time — посвятил свою жизнь продвижению разработанного им глубокого, но в то же время простого руководства по управлению судьбой. Он был всемирно признанным экспертом по лидерству, консультантом по семейным отношениям, преподавателем, бизнес-консультантом и писателем. Стивен Кови продал более 20 млн экземпляров своих книг, переведенных на 40 языков, а его книга «Семь навыков высокоэффективных людей» заняла первую строчку в рейтинге деловой литературы и названа самой влиятельной книгой по бизнесу XX века.

Среди других его бестселлеров — «Лидерство, основанное на принципах», «Главное внимание — главным вещам», «Семь навыков высокоэффективных семей», «Восьмой навык: от эффективности к величию», и «Лидер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими». Он был одним из основателей компании FranklinCovey — ведущего образовательного и тренингового центра с офисами в 147 странах. Доктор Кови был приглашенным профессором в Бизнес-школе Хантсмана, штат Юта, США, где заведовал кафедрой руководства и лидерства.

Стивен Кови жил со своей женой и детьми в штате Юта.