

Стивен
Кови

Быть,
*а
не* каза
ться

ПУБЛИКУЕТСЯ
ВПЕРВЫЕ

Размышления
об истинном
успехе

ЭТУ КНИГУ ХОРОШО ДОПОЛНЯЮТ:

Великие мысли

СТИВЕН КОВИ

Номер 1

ИГОРЬ МАНН

Сделай себя сам

ТИНА СИЛИГ

Брать или отдавать?

АДАМ ГРАНТ

Без жалости к себе

ЭРИК БЕРТРАН ЛАРССЕН

STEPHEN COVEY

PRIMARY GREATNESS

THE 12 LEVERS OF SUCCESS

Simon & Schuster

2015



СТИВЕН КОВИ

БЫТЬ, А НЕ КАЗАТЬСЯ

РАЗМЫШЛЕНИЯ ОБ ИСТИННОМ УСПЕХЕ

Перевод с английского Натальи Рудницкой

МОСКВА

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2016



УДК 174.4
ББК 88.26-723
К56

Издано с разрешения FranklinCovey Company

На русском языке публикуется впервые

Кови, Стивен

К56 Быть, а не казаться. Размышления об истинном успехе / Стивен Кови; пер. с англ. Н. Рудницкой — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 240 с.

ISBN 978-5-00100-107-2

Эта книга — сборник избранных эссе, в которых выдающийся бизнес-эксперт Стивен Кови описал двенадцать основополагающих принципов большого успеха. Настоящий жизненный успех, учит Кови, приходит к тем, чья жизнь наполнена истинным величием, — к тем, кто руководствуется основополагающими принципами, невзирая на материальное вознаграждение и обстоятельства. В этой книге он рассказывает, что это за принципы, как их усвоить и сделать по-настоящему своими, как начать выдвигать на первый план истинно важные задачи, добиваться выдающихся результатов и при этом жить в гармонии с собой.

УДК 174.4
ББК 88.26-723

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

ISBN 978-5-00100-107-2

© FranklinCovey Company, 2015.
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016



СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ШОНА КОВИ	9
ПРЕДИСЛОВИЕ	13

I/КАК ДОСТИЧЬ ИСТИННОГО ВЕЛИЧИЯ

1. ТАЙНАЯ ЖИЗНЬ	27
2. ХАРАКТЕР: ИСТОЧНИК ИСТИННОГО ВЕЛИЧИЯ	39
3. ЖИТЬ ПО ПРИНЦИПАМ	51
4. СТРОГО НА СЕВЕР	64
5. ПЕРЕПРОГРАММИРУЕМ МЫШЛЕНИЕ	70

II/ДВЕНАДЦАТЬ РЫЧАГОВ УСПЕХА

6. РЫЧАГ ЦЕЛЬНОСТИ	81
7. РЫЧАГ ВКЛАДА	96
8. РЫЧАГ СЛЕДОВАНИЯ ПРИОРИТЕТАМ	108
9. РЫЧАГ САМОПОЖЕРТВОВАНИЯ	125
10. РЫЧАГ СЛУЖЕНИЯ	136
11. РЫЧАГ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	146
12. РЫЧАГ ЛОЯЛЬНОСТИ	156

13. РЫЧАГ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ	166
14. РЫЧАГ МНОГООБРАЗИЯ	177
15. РЫЧАГ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ	187
16. РЫЧАГ САМООБНОВЛЕНИЯ	195
17. РЫЧАГ НАСТАВНИЧЕСТВА	202
18. ОБРЕТИТЕ МУДРОСТЬ	208
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	218
ПОСЛЕДНЕЕ ИНТЕРВЬЮ СТИВЕНА КОВИ	220
ОБ АВТОРЕ	235

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ШОНА КОВИ

Будущее моего отца, Стивена Кови, было predetermined. Дед владел весьма успешной сетью гостиниц, и конечно же, старшему сыну — моему отцу — надлежало продолжить дело.

Но отец чувствовал тягу к учительству. Тяга была непреодолимой — все в нем взывало к тому, чтобы быть услышанным. И он решил преподавать, чего бы это ему ни стоило. В своих учениках он видел потрясающий потенциал, его снедала потребность дать этому потенциалу воплотиться. Но он не мог забыть о том, чего желал для него дед, и решил с ним поговорить. Однако боялся, что дед его не поймет.

И вот однажды мой отец решился и сказал деду, что на самом деле мечтает стать учителем. Дед ответил: «Прекрасно, сынок. Из тебя получится великий педагог. Честно говоря, я ведь и сам не так уж люблю бизнес». Так доктор Кови и стал университетским профессором, писателем, а по сути — одним из выдающихся мировых мыслителей в таких областях, как лидерство, организационное управление, семейные вопросы. И все потому, что нашел в себе смелость ответить на собственную потребность и обрести собственный голос.

Он и другим помогал обрести свой голос. Однажды я попросил отца дать определение тому, что такое руководство. И он ответил: «Руководство — это способность сообщить другому человеку, в чем состоит его ценность и его потенциал, и сделать это так четко и наглядно, чтобы человек, получив заряд вдохновения, сам разглядел в себе эти качества». Я впервые услышал именно такое определение, и оно меня растрогало. Почему? Да потому что эти слова много говорили о нем самом. Он всегда умудрялся дать мне понять, в чем моя ценность и в чем заключается мой потенциал, даже когда я не видел этого в себе сам. Он заставлял меня чувствовать себя всесильным, чувствовать, что у меня есть важная миссия. И такие же чувства он пробуждал в моих братьях и сестрах и во всех, кто его окружал. Он верил, что у любого человеческого существа есть его собственное предназначение, что каждый из нас бесконечно ценен и обладает необыкновенными возможностями и что каждый из нас уникален.

Мой отец был великим учителем — прежде всего он учил нас своим примером и своими словами. Его взгляды определили всю мою жизнь. Он постоянно говорил мне о том, что существуют только два жизненных пути — жизнь, исполненная истинного величия, и жизнь величия ложного. Истинное величие — это то, что человек представляет собой на самом деле: его характер, цельность, настоящие мотивации и желания. Ложное величие — это популярность, титулы, положение в обществе, слава, состояние и почести.

Отец учил меня не думать о ложном величии и сосредоточиться на величии истинном. Он также говорил о том, что ложное, вторичное величие часто — хотя

и не всегда — сопровождает тех, кто добился величия истинного, и что истинное величие уже само по себе является наградой, поскольку дарует мир в душе, ощущение собственной значимости и глубокие, полные смысла взаимоотношения. Эта награда значительно перевешивает те блага, которые приносит ложное величие, — деньги, известность и то эгоистичное, наполненное сиюминутными удовольствиями существование, которое мы так часто называем «успехом».

Эта книга — собрание избранных эссе моего отца. В книгах они никогда раньше не издавались и не так хорошо известны, как другие его работы. Но это — «настоящий Стивен Кови», потому что эти эссе — лучшие образцы его размышлений. Именно поэтому я и мои коллеги сочли необходимым поделиться ими с миром.

Я пишу это предисловие спустя три года после смерти отца. Но его голос — глубокий, проникновенный — сохранился в этих эссе. Готовя их к печати, мы практически ничего не меняли — тексты остались такими, какими были, только что выйдя из-под его пера. Мы просто расположили их в таком порядке, чтобы получился последовательный рассказ о том, как прожить жизнь, исполненную истинного величия. Некоторые из эссе были написаны, когда отец работал над «Семью навыками высокоэффективных людей», и это потрясающе — наблюдать, как то, что было впервые им сформулировано в этих набросках, превратилось в идеи, изменившие мир бизнеса и жизни миллионов людей. В этой книге вы найдете удивительные и вдохновляющие размышления о том, как от дешевой мишуры того, что зовется «успехом», перейти к жизни осмысленной, полной душевного спокойствия, удовлетворения и мудрости.

Жизнь многих из нас полна проблем, разочарований, неудовлетворенности. Но то, что зачастую выдается за «решение» проблемы, на самом деле — лишь поверхностное средство. Эта книга предлагает настоящее исцеление в мире, где правят аспирин и лейкопластырь.

Мне приходилось сталкиваться с болезненными жизненными испытаниями, и я на собственном опыте убедился, что то, чему меня научил отец — а именно об этих принципах и говорится в книге, — дало мне и моей семье мужество и уверенность двигаться вперед, работать и быть счастливыми. Эти принципы помогут и вам.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда «Титаник» отправлялся в свое первое — и последнее — плавание, на его палубах находилось 614 шезлонгов. Каждое утро команда раскладывала эти шезлонги и расставляла их таким образом, чтобы пассажиры захотели в них погрузиться, понежиться на палубах. Пассажиры были вольны переставлять шезлонги в соответствии со своими желаниями.

Понятно, что когда «Титаник» начал тонуть, никому и в голову не пришло «переставлять шезлонги в соответствии со своими желаниями».

Теперь, когда мы говорим о том, что кто-то «переставляет шезлонги на “Титанике”», мы имеем в виду совершение бессмысленных и тривиальных действий вместо того, чтобы делать что-то важное, что-то, что может изменить жизнь. Потому что это последнее дело в жизни — переставлять шезлонги на тонущем корабле. Последнее — в буквальном смысле.

Но почему тогда это первое, чем занимаются многие из нас?

«Переставлять шезлонги» — означает выдавать видимость за действительность, больше волноваться о внешнем имидже, чем о внутреннем содержании, располагать приоритеты в обратном порядке.

Это то, чем все мы занимаемся. Делаем все шиворот-навыворот.

А результат? Стрельба мимо цели, разрушенные карьеры, разбитые семьи, плохое здоровье, обанкротившиеся компании, утраченная дружба, жизнь, погребенная под обломками неверных решений.

Именно это и произошло на «Титанике», затонувшем в 1912 году и унесшем с собой 1517 жизней. Требование «Безопасность — прежде всего» оказалось последним в ряду приоритетов. Корабль на полной скорости шел по опасным ледяным полям. Спасательных шлюпок на всех не хватало. Учений по безопасности никто не проводил, поэтому, когда случилась катастрофа, пассажиры понятия не имели, что делать.

История «Титаника» очередной раз подтверждает истинность высказывания Гете: «Наиболее важные дела никогда не должны подчиняться наименее важным».

Сколь многие из нас предпочитают выдвигать на первый план то, что на самом деле ничего не значит?

Сколь многие из нас позволяют собственным интересам брать верх над теми, за кого мы отвечаем?

И как часто мы любезничаем с теми, о ком потом, за их спиной, не стесняемся говорить гадости?

И не бываем ли мы более сердечными и справедливыми по отношению к посторонним, чем к нашим близким — тем людям, которые значат для нас куда больше, нежели чужаки?

И не стремимся ли мы урвать побольше, но отдать поменьше?

Не приносим ли мы долговременный успех в жертву сиюминутному успеху? И неужели мы на самом деле ценим внешний лоск, мишуру успеха (палубные шезлонги) превыше мира в душе и удовлетворения от реальной пользы, которую можем принести (спасение корабля)?

Стивен Кови считал, что истинное величие — это такой успех, который сопровождает настоящий вклад человека. Внешние же атрибуты успеха — положение в обществе, популярность, имидж — это суть величие ложное. Когда вы наблюдаете за поступками и поведением знаменитостей, известных спортсменов, крупных боссов, киноактеров и прочей подобной публики, вы лицезрете блеск ложного величия.

Истинное величие — оно внутри, оно не бросается в глаза. Истинное величие — в самой сути человека. Ложное величие носит внешний характер. Как учил доктор Кови, «Многим из тех, кто обладает ложным величием — то есть общественным признанием своих талантов, — не хватает как раз истинного величия и положительных качеств». И рано или поздно это проявляется в их взаимоотношениях с другими людьми — с партнером по бизнесу, с супругом или супругой, другом или с собственным ребенком, переживающим подростковые проблемы. Вот тут-то и проявляется истинный характер. Эмерсон однажды сказал: «То, как ты выглядишь, заглушает то, что ты хочешь сказать».

Настоящий жизненный успех приходит тогда, когда жизнь наполнена истинным величием — когда человек руководствуется долгом, честью, достоинством, стойкостью, самопожертвованием и служением, невзирая на материальное вознаграждение и обстоятельства. Таковы естественные, универсальные, нерушимые принципы. Они неизменны для всех, везде и во все времена. Погоня за ложным величием, если не обладаешь величием истинным, ничего не дает. Успешную жизнь на зыбучем песке не построишь, как не построишь ее на внешних атрибутах славы. Построить ее можно только на гранитном основании незыблемых принципов.

Однако ирония в том, что часто — хоть и не всегда — ложное величие сопровождается величие истинное. Люди, наделенные добрыми и положительными качествами, становятся победителями уже потому, что окружающие им доверяют. Их упорный труд, как правило, приносит хорошие и надежные результаты, а порой и процветание. Благодаря своей рабочей этике они завоевывают любовь и преданность. И это естественный итог истинного величия. Хотя, конечно, гарантий не существует: добропорядочные люди, как и все прочие, тоже могут, например, заболеть, их могут преследовать неудачи. Множество хороших, порядочных людей упорно работают всю свою жизнь, однако финансового успеха так и не достигают. Но те, кто стремится к истинному величию, наслаждаются особым чувством удовлетворенности и покоя, которых не могут достичь жаждущие ложного величия, поскольку последние в глубине души понимают, что им не хватает чего-то очень существенного.

Многие люди путают успех и ложное величие. Они из кожи вон лезут, чтобы получить все то, что будет говорить об их успехе, но не желают признаваться себе, чем они являются на самом деле. Настоящий успех стоит дорого, но платить эту цену они не хотят, поэтому ищут окольные пути, которые позволили бы им добиться успеха без большого труда. Они создают ложное впечатление. Они притворяются друзьями.

Очень многие могут признать, что время от времени и их посещали подобные мысли. Однако отрицательные черты, такие как эгоизм, лень, прокрастинация, нечестность, тоже влекут за собой последствия.

В наш век ложного величия опросы общественного мнения значат куда больше, чем этические убеждения, и внешний

лоск имеет намного большее влияние, чем внутреннее содержание. И все же глубоко в душе мы чувствуем, что успешная жизнь — это жизнь в соответствии с принципами, что внешний успех — ничто, если в его основе нет внутреннего успеха. Мы хотим, чтобы наши дети достигли внутреннего успеха. Мы хотим того же и для самих себя. «Согласно опросам Института Гэллапа, более 90 процентов взрослых американцев придерживаются идей честности, демократии, терпимости к представителям других рас и культур, патриотизма, дружбы, семейных ценностей, моральной смелости и Золотого правила нравственности»^{1,2}.

У этого интуитивного представления есть и вполне научные основания. Ученые, занимающиеся изучением навыков и выявлением отличительных черт, лежащих в основе успеха, отныне не фокусируются исключительно на уме и таланте: многие видят в качестве основной особенности, ведущей к успеху, именно характер. Возьмем, к примеру, знаменитый проект «Перри», в ходе которого исследователи в течение нескольких десятков лет наблюдали за детьми, чтобы выявить факторы, которые способствовали воплощению их жизненных целей и призвания. Проект стартовал в 1965 году в Мичигане, объектом изучения стали 123 ребенка дошкольного возраста³. Ребятишек учили

¹ «Золотое правило нравственности» — общее этическое правило, которое можно сформулировать как «Относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе». *Прим. ред.*

² Цитируется по статье Джессики Лэйхи «О пользе воспитания характера» в журнале *The Atlantic* за 6 мая 2013 года. *Прим. авт.*

³ На самом деле проект был начат в 1962 году в одном из самых неблагополучных районов Мичигана. Его целью был поиск новых развивающих методик обучения. *Прим. пер.*

«сосредоточенно выполнять зачастую скучные задания... следовать плану... откладывать вознаграждение». Другими словами, им прививали характер. Спустя полвека эта методика дала себя знать в том, как сложилась жизнь участников проекта. По сравнению с ровесниками из той же среды — а именно из весьма неблагополучного района с преимущественно афроамериканским населением — у них был гораздо более высокий уровень образования, в два раза более высокая трудовая занятость и значительно более высокий доход; при этом их в два раза реже приводили в полицию и арестовывали.

Интересно, что изначально целью проекта «Перри» было поднять IQ детей. Но этого как раз и не произошло, зато произошло другое — значительно вырос их SQ (success quotient) — коэффициент успеха, что лишний раз подчеркивает ценность и значение характера.

Стивен Кови был убежден, что характер — куда более значимый фактор в достижении успеха, нежели талант, ум или обстоятельства. Поэтому он посвятил свою деятельность тому, чтобы люди во всем мире признали эту основополагающую истину и в соответствии с ней меняли свою жизнь. Тысячи и тысячи добились этого с помощью тренингов или просто внимательно изучив его книги. Сегодня этими принципами овладевают совсем молодые люди в школах и колледжах на всех континентах — для них компания FranklinCovey разработала полноценный обучающий курс «Лидер во мне». Результаты можно с полным основанием назвать замечательными, поскольку те, кто занимался по этому курсу, сознают разницу между истинным и ложным величием и учатся жить, добиваясь истинного величия.

Как принципы истинного величия становятся частью нашего существования? Разве характер не заложен в нас от рождения и возможно ли его изменить?

Да, это непросто, но характер можно изменить. Как учил доктор Кови, мы в силах выбирать собственный образ действий. Человеческий характер можно уподобить кулинарному рецепту: чашка наследственных свойств, столовая ложка окружения, несколько унций удачи, но вы вольны решать, что приготовить из этих ингредиентов.

Ключ к успеху в том, чтобы твердо придерживаться незыблемых принципов и прекратить совершать даже краткие вылазки в сторону. Когда ваша цель — не сворачивая двигаться на север, вы следуете стрелке компаса. Любое отклонение — и вы уже бредете куда угодно, только не к северу. Такова жесткая реальность. Реальностью, как и успехом, управляют те же принципы, и когда вы преступаете их, вы страдаете от последствий.

Нарушив один из принципов, вы не обязательно сразу почувствуете вину или даже неловкость. Более того, вы можете ощутить то, что ученые называют «восторгом мошенника», — радость, что все сошло вам с рук. Многие испытывают удовольствие от того, что им удалось смухлевать с налогами, обмануть бухгалтерию, представив липовые счета за командировку, наговорить о ком-то гадостей. Такие люди чувствуют себя куда выше всех этих жалких простаков, которые не мошенничают и никого не обманывают. Но даже они в глубине души сознают, что нанесли окружающим большой вред — а на самом деле навредили самим себе, потому что подобные действия не проходят бесследно для их характера.

Тому, кто нарушает принципы бережливости и тратит больше, чем следует, грозит нищета. Тому, чьи дурные привычки нарушают принципы, по которым существует его тело, кто неправильно питается и пренебрегает физическими упражнениями, грозят болезни и физическая немощь. У того, кто нарушает принципы доброты и уважения, будет больше врагов, чем друзей.

Конечно же, ни одно из этих последствий не бывает стопроцентно неизбежным. Но если вы взглянете на жизнь сквозь беспристрастный, реалистичный фильтр вероятности, то увидите, что такие последствия наступают очень и очень часто.

Принципы, управляющие вашей действительностью, не подвергаются сомнению. Они находятся за пределами вашего контроля. Им все равно, верите вы в них или нет, — они просто существуют. И потому вы гораздо быстрее преуспеете в жизни, если будете подстраиваться под эти принципы и перестанете пытаться их игнорировать.

Это означает, что вам следует пристальнее взглянуть на свой характер и разобраться, что вас мотивирует. Вам следует перенастроить свои побуждения и черты характера в соответствии с принципами, которые приносят успех; и поработать над такими отрицательными чертами, как склонность к прокрастинации, зависть или эгоизм.

На самом деле непросто зайти в «таинственный сад» жизни, как называет его Стивен Кови, и разобраться, что в нем произрастает. Непросто перенастроить свое существование в соответствии с истинными принципами, но это — единственный путь к настоящему успеху.

Принципы подобны рычагам. Вам вряд ли удастся сдвинуть с места огромный валун, но с помощью рычага вы сможете это сделать. И чем длиннее и крепче рычаг, тем легче вам будет это сделать. Как сказал Архимед, «Дайте мне достаточно длинный рычаг, и я переверну мир»¹. Такие принципы, как честность, желание помогать и стремление правильно расставлять приоритеты, наделены огромной силой. Лишь упорно и настойчиво применяя эти рычаги, вы можете рассчитывать на то, что вам удастся сдвинуть со своего пути к успеху самые серьезные препятствия — такие недостатки характера, как эгоизм, виктимизм² и отступление от истинных приоритетов. Если вы человек прямой, честный, окружающие будут вам доверять. Если вы будете внимательны, а не равнодушны к людям, будете им помогать, то добьетесь лучших результатов и получите от людей больше. Если вы начнете ставить на первое место истинные приоритеты, вам не придется расплачиваться растраченным временем и впустую прожитой жизнью.

В этой книге Стивен Кови рассказывает о том, как пройти важный путь от одержимости ложным величием к сосредоточенности на истинном величии. Он описывает двенадцать рычагов, обладающих большой силой воздействия, — двенадцать принципов, согласно которым живут поистине успешные люди. Вы узнаете, как усвоить эти принципы, сделать их по-настоящему своими.

¹ В русской традиции эта фраза Архимеда звучит иначе: «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю». *Прим. пер.*

² Виктимизм — склонность ощущать себя жертвой обстоятельств. *Прим. ред.*

Итак, вот они:

Цельность
Вклад
Следование приоритетам
Самопожертвование
Служение
Ответственность
Лояльность
Взаимозависимость
Многообразие
Непрерывное обучение
Самообновление
Наставничество

Первый рычаг — *цельность*, состояние, при котором человек един и неделим. Внутренний мир цельной личности не отличается от ее внешнего облика. У цельной личности нет тайных помыслов и скрытых побуждений. Такие люди, как говорил доктор Кови, «полностью интегрировали в свое существование весь набор правильных принципов».

Истинного успеха можно добиться только тогда, когда цель образует единое целое с внутренней сущностью. Как только вы установите для себя такую цель, вы будете способны достичь истинного величия.

Перечисленные двенадцать рычагов помогают перейти от кажущегося успеха к успеху реальному; отбросить глубоко укорененные сомнения и стать уверенным человеком, чувствующим, что в жизни есть твердое основание в виде естественных принципов.

Почему мы говорим о двенадцати рычагах?

Еще в глубокой древности мыслители составляли списки полезных принципов. На память приходят учение Аристотеля о добродетелях и тринадцать добродетелей, о которых писал Бенджамин Франклин. В наши дни выдающийся психолог Мартин Селигман, основываясь на научных экспериментах, выделил двадцать четыре свойства характера, определяющих полноценное существование.

Двенадцать рычагов Стивена Кови — результат исследований, долгой работы и общения с тысячами людей по всему земному шару. Кови считал эти рычаги фундаментальными и непреложными и перечислял их, руководствуясь определенной иерархией. Как уже говорилось, *цельность* — это основа истинного успеха вместе с *вкладом* — тем значимым и позитивным наследием, которое мы оставляем после себя. Следование *приоритетам* позволяет нам создавать этот вклад, не распыляясь на мелочи.

Добиться того, что станет истинным наследием, невозможно без *самопожертвования*. *Служение* людям означает необходимость подняться над собственным «я» и почувствовать вкус истинного успеха.

В современном мире все чаще и чаще пренебрегают естественным принципом *ответственности*. Никто не хочет брать на себя ответственность за собственный успех. Различие между теми, кто обладает истинным величием, и теми, чье величие ложно, становится совершенно очевидным, когда приходится держать ответ за провалы и неудачи: обладающий истинным величием делает шаг вперед и, ни на кого не перекладывая своей вины, берет ответственность на себя.

Лояльность — естественное последствие служения. Исповедуя принцип служения, вы выстраиваете глубокие и равноправные отношения с другими людьми. Вы возвращаете в себе доверие к людям, и в них растет доверие к вам. С доверием тесно связан и принцип *взаимозависимости* — это такая же константа, как закон гравитации. Любое действие имеет последствия. Последствия проявляются в каждый момент вашего существования, и баланс действий и последствий может быть позитивным или негативным. К вам относятся так, как вы относитесь к другим. Когда вы подрываете доверие, тем самым вы побуждаете подорвать доверие по отношению к себе. Расплата может прийти не сразу, но платить все равно придется.

Если вы хотите, чтобы ваш успех был максимальным, вы должны ценить *многообразие*. Чего бы вы ни коснулись — биологии или бизнеса, политики или производства, — всюду царит один и тот же закон природы: различия побеждают единообразие. Как говорил Стивен Кови, «если у двух человек одно и то же мнение, один из них становится лишним». Научившись ценить движущую силу многообразия, которое привносят в жизнь другие люди, вы сделаете еще один шаг по пути к успеху.

Без *непрерывного обучения* и *самообновления* вы рискуете впасть в стагнацию. Человек обновляется, когда занимается спортом, читает, проводит время с теми, кого любит, занимается духовными практиками, например медитацией. И в заключение следует сказать, что вы лучше усвоите принципы истинного величия, *наставляя* других — то есть не только служа личным примером, но и обучая.

Все вместе двенадцать рычагов делают жизнь проще, но плодотворнее. Используя их, вы укрепляете свой характер

и влияние на других. На вашем жизненном пути еще встретятся громадные валуны, но ваши попытки сдвинуть их уже не будут тщетными.

Двенадцать рычагов отнюдь не являются итоговой суммой всех принципов успеха — существует и множество других. Но эти рычаги незаменимы и необходимы. Без них невозможно по-настоящему преуспеть. Эта книга поможет вам понять, что нужно сделать, чтобы они стали неотъемлемой частью вашей сущности.

Истинное величие — естественное следствие применения этих рычагов.

В добром действии заключена великая сила.

Понимающий друг имеет огромное влияние.

Ответственный работник наделяется все большей и большей ответственностью.

У цельной личности мощные моральные мышцы.

Как говорил Стивен Кови, «...Если вы хотите, чтобы ваш брак был счастливым, излучайте позитивную энергию и не прибегайте к негативной энергии. Если вы хотите, чтобы ваш ребенок-подросток был более приятным в общении и сговорчивым, сами станьте более понимающим, сочувствующим, последовательным и любящим родителем. Если вы хотите большей свободы действий на работе, станьте более ответственным, отзывчивым и активным сотрудником. Если вы хотите, чтобы вам доверяли, будьте надежным. Если вы хотите добиться того, чтобы ваш талант признали, сфокусируйтесь на истинном величии характера».

Влияние Стивена Кови — это явление глобального характера. Начало ему было положено публикацией в 1989 году книги

«Семь навыков высокоэффективных людей» — с тех пор миллионы руководителей, педагогов и семей во всем мире черпают в словах доктора Кови вдохновение и поддержку. Если его идеи кажутся вам знакомыми, это потому, что его язык стал языком нашего времени. Такие фразы, как «быть проактивным», «думать в духе выиграл/выиграл», «сначала стремиться понять, потом — быть понятым», определили культуру, в которой мы живем.

Однако вклад Стивена Кови гораздо больше, чем книга «Семь навыков». Издатели книги, которую вы держите в руках, изучили десятки опубликованных доктором Кови статей и выбрали те из них, в которых наиболее четко выражались его взгляды на принципы успешной жизни. Некоторые из этих статей ранее были недоступны широкому кругу читателей. И мы уверены, что размышления Стивена Кови помогут вам изменить вашу жизнь: она станет не просто хорошей, она станет великой.

Коллеги доктора Кови

I/

КАК ДОСТИЧЬ ИСТИННОГО ВЕЛИЧИЯ

ГЛАВА 1

ТАЙНАЯ ЖИЗНЬ

Стоит посмотреть под правильным углом,
и вы поймете, что весь мир — это сад.

Фрэнсис Ходжсон Бернетт¹

Любой из нас проживает три жизни — публичную, частную и тайную. Тайная жизнь — это жизнь вашей души, где скрыты ваши истинные побуждения, самые заветные желания. Но эта жизнь — еще и источник истинного величия. Если набраться смелости и исследовать свою тайную жизнь, можно честно проанализировать самые глубокие мотивации. Вы готовы

¹ Фрэнсис Ходжсон Бернетт (1849–1924) — англо-американская детская писательница, автор романа «Таинственный сад» (1911). У нас более известен ее роман «Маленький лорд Фаунтлерой». *Прим. пер.*

переписать эти мотивации, создать их новый вариант, чтобы заново построить жизнь в соответствии с основополагающими принципами настоящего успеха?

Тайная жизнь — ключ к истинному величию.

Как-то в Нью-Йорке я посмотрел на Бродвее пьесу «Таинственный сад». Пьеса особенно меня взволновала, потому что накануне умерла моя мать.

Это был мюзикл — история девочки, чьи родители умерли в Индии от холеры. Девочку отправили в Британию к дядюшке, владевшей большим поместьем. Старый дом был полон романтики. Неугомонная девочка исследовала все уголки поместья и обнаружила дверь в волшебный таинственный сад, где было возможно все.

Впервые попав в этот сад, девочка увидела его безжизненным, совсем как своего кузена — мальчика, прикованного болезнью к постели, или как дядю, все еще горящего по любимой жене, которая умерла при родах. Следуя законам и принципам природы, она посадила в почву семена и привнесла в сад новую жизнь. Как только корни растений отогрелись ее теплом и сад начал цвести, поменялась и жизнь семьи — произошло это всего лишь за несколько месяцев.

За долгие годы своей работы я неоднократно наблюдал такие превращения, совершенные проактивными людьми, которые следовали принципам величия и в тайной, и в частной, и в публичной жизни.

На следующий день после мюзикла я вернулся домой, чтобы держать речь на похоронах матери. Я упомянул о «Таинственном саде», потому что для меня и для многих других дом матери был тем самым таинственным садом, где мы могли укрыться

и напитаться настоящим добром. Для моей матери все в нас было хорошим, а все хорошее — возможным.

ТРИ ЖИЗНИ

В публичной жизни нас видят и слышат коллеги, помощники и другие люди. В частной жизни мы общаемся с супругами, членами семьи, близкими друзьями. Наша тайная жизнь — это составляющая первых двух.

Тайная жизнь — источник мотивации для публичной и частной жизни. Однако очень многие люди никогда не заглядывают в нее. Их публичная и частная жизнь в основном определяется окружением или давлением обстоятельств. Они никогда не используют уникальный дар самосознания — окно в тайную жизнь, позволяющее взглянуть на себя со стороны.

Чтобы исследовать свою тайную жизнь, требуется смелость отвернуться от социального зеркала — от того отражения, которое демонстрирует человеку общество, но которое имеет мало общего с его внутренней сутью. Мы привыкли к тому, какими видим себя в социальном зеркале, поэтому нередко стараемся избежать самоисследования. Мы впустую тратим время на фантазии и поиск рациональных объяснений. Но когда наши мысли движутся в таком русле, мы почти не ощущаем ни цельности, ни надежности, ни безопасности.

ИЗУЧИТЕ СВОИ МОТИВЫ

Решающий момент в моей жизни наступает тогда, когда я заглядываю в свою тайную жизнь и спрашиваю себя: «Что я об этом думаю? Что, по моему убеждению, верно

и справедливо? Что может меня мотивировать?» Я глубоко погружаюсь в свою тайную жизнь и изучаю свои мотивы. «Минуточку, — говорю я себе. — Это моя жизнь. Я волен выбирать, на что тратить время и силы. Я сам могу решать, стоит ли мне встать пораньше и заняться физическими упражнениями, рассердиться или нет, прийти к соглашению с тем или иным человеком или нет. Я сам могу выбирать, что меня мотивирует».

Один из самых волнующих даров тайной жизни — способность сознательно выбирать свои мотивы. До тех пор пока вы не определитесь, что именно вас мотивирует, вы не сможете жить той жизнью, какой хотели бы. Мотивы и побуждения — корни самых глубоких желаний. И вопрос заключается лишь в том, какие из них вы выдвинете на первый план.

Когда я попадаю в сложную, запутанную ситуацию, я устремляюсь в свою тайную жизнь. Я смотрю на себя и спрашиваю: «Что я буду делать: продолжу придерживаться правильных принципов или поддамся требованиям ложного величия?»

Научившись быть проактивным в исследовании тайной жизни, я смог найти путь к осознанности, воображению, сознательности и использовать свободную волю при выборе мотивов.

Например, размышляя о карьере, вы можете спросить себя: «Итак, что мною движет?» Натан Элдон Таннер, бывший спикер Законодательного собрания Альберты¹ и бывший член кабинета министров, однажды сказал: «Прежде чем принять серьезное карьерное решение, я всегда обращался к своему сердцу и спрашивал: “Готов ли я к тому, чтобы делать все, как надо? Заняв эту

¹ Альберта — одна из 10 провинций Канады. Столица — город Эдмонтон. *Прим. ред.*

позицию, смогу ли я сохранить свои приоритеты?» Я задавал себе эти вопросы до тех пор, пока не находил на них ответы». Придя к определенному решению, Таннер снова смотрел на то, что ему предстояло сделать, и говорил себе: «Я возьмусь за эту работу, только если своими действиями я смогу создать то, что считаю для себя самым ценным». Таннер стал одним из самых уважаемых людей в своей стране.

Мне довелось встретиться с этим великим человеком лишь однажды, когда я работал в комитете по подбору кандидатов на должность президента университета. Я вошел в его кабинет, он встал, обошел стол, сел напротив меня и спросил: «В чем, вы считаете, я должен разобраться?» Он выслушал меня с большим и искренним вниманием и после этого произнес: «Я хочу, чтобы вы знали, насколько глубоко я вас уважаю». Эти слова произвели на меня неизгладимое впечатление.

Люди, которые регулярно исследуют свою тайную жизнь и подвергают анализу свои мотивы, обладают способностью читать чужие души, они могут поставить себя на место другого человека, вдохновить его, дать ему почувствовать свою ценность и цельность.

Здоровая, полноценная тайная жизнь обогащает жизнь частную и публичную. Например, готовясь к выступлению, я зачитываю вслух любимое рассуждение, которое помогает мне прояснить мои мотивы и вдохновляет меня. И я теряю всякое стремление произвести впечатление. Моим единственным желанием остается служение. И когда я, движимый этим мотивом, выхожу к аудитории, то чувствую уверенность и внутреннее умиротворение. Я чувствую себя настоящим и ощущаю любовь к людям.

Руководители, которых мне приходилось консультировать, говорили: «Впервые за много-много лет я заглянул в свою душу. Я увидел себя словно впервые и решил, что отныне моя жизнь будет другой. Я постараюсь не отступить от того, во что я на самом деле верю». В течение всех этих лет я получал письма от людей, они писали: «Ваши принципы изменили меня. Раньше я об этом не очень-то задумывался, но теперь они созвучны мне». А все потому, что эти принципы и так существовали в их тайной жизни.

И все же большинство из нас проводят жизнь в суете, не находя времени заглянуть в свою тайную жизнь, в таинственный сад, в котором мы можем создавать истинные произведения искусства, открывать великие истины, в тот сад, который обогащает все стороны нашей публичной и частной жизни.

Здоровая тайная жизнь — это ключ к истинному величию.

АФФИРМАЦИИ¹

Аффирмации — основа здоровой тайной жизни. Установки, исходя из которых вы обращаетесь к самим себе и к окружающим, — наиболее важные аспекты общения.

Настоящая аффирмация имеет пять характеристик.

- Она личная, то есть идет от первого лица.
- Она скорее позитивная, чем негативная, то есть говорит о том, что хорошо и правильно.

¹ *Аффирмации* — утверждения, которые содержат четкий мысленный образ цели или состояния, которых человек желает достичь.
Прим. ред.

- Она составлена в настоящем времени, то есть сформулирована именно сейчас или может быть сформулирована именно сейчас.
- Она визуализирована, то есть вы ясно представляете ее мысленным взором.
- Она эмоциональна, то есть отражает ваши истинные чувства.

Приведу два примера аффирмаций, иллюстрирующих эти пять принципов.

Гиперреакция. Представьте себе родителя, который, чересчур остро отреагировав на чепуховую ошибку ребенка, решает, что у него есть шанс стать лучше. То есть он принимает решение вести себя в стрессовых ситуациях мудро, с любовью, справедливо, терпеливо и сохраняя самообладание. И тогда он записывает это решение в виде аффирмации:

«Мне (личное) приятно (эмоциональность) реагировать (настоящее время) на усталость, стресс, давление или разочарование (визуализация), сохраняя самообладание, мудрость, твердость, терпение и любовь (положительный настрой)».

Прокрастинация. Представьте себе человека, который желает избавиться от привычки к прокрастинации. Поскольку этот человек постоянно откладывает все на потом, его жизнь полна кризисов, поэтому в качестве цели он выбирает поведение, при котором не будет зависеть от обстоятельств и ориентироваться на результат. Его аффирмация выглядит следующим образом: «Возможность быть хозяином самому себе, управлять своей судьбой, потратив ради этого время на планирование, следовать плану и делегировать некоторые обязанности другим воодушевляет меня и приносит радость».

СИЛА САМОВНУШЕНИЯ

Норман Казинс, автор книг «Анатомия болезни»¹ и «Человеческие возможности» (Human Options), своим примером продемонстрировал, как сила самовнушения позволяет высвободить зачастую никак не используемую эмоциональную энергию.

Примерно через неделю после возвращения из зарубежной поездки Казинс утратил способность двигаться — он не мог пошевелить ни шей, ни ногами, ни руками, ни даже пальцами. В больнице у него диагностировали серьезное заболевание соединительных тканей. Врач сказал: «Ваш шанс на полное выздоровление — один к пятистам».

Какое-то время Казинс позволял врачам делать с собой все, что те считали нужным. Его в изобилии накачивали лекарствами, регулярно брали анализы и прочее и прочее. Нескончаемые медицинские процедуры и неблагоприятный прогноз заставили Казинса много о чем подумать. Позже он писал: «Я понял, что если хочу стать тем одним из пяти сотен, то не должен быть пассивным наблюдателем».

Зная о том, что негативные эмоции отрицательно влияют на процессы в организме, Казинс задался вопросом: «А могут ли позитивные эмоции, в свою очередь, оказывать положительный эффект? Имеют ли любовь, надежда, вера, счастье, уверенность в своих силах и воля к жизни терапевтическую ценность?» В результате он сформулировал план добычи положительных эмоций. План включал в себя помощь профессионалов, а также смех и любовь близких.

¹ Норман Казинс. Анатомия болезни. М.: Физкультура и спорт, 1991. *Прим. пер.*

Казинс выписался из больницы, снял номер в гостинице, нанял сиделку и целыми днями смотрел комедии и фильмы братьев Маркс. Через некоторое время он заметил, что десять минут утробного хохота обеспечивают ему два-три часа спокойного сна — впервые за несколько месяцев он не мучился от боли. Он обнаружил, что ум — это лекарь, который всегда с тобой, и неисчерпаемый кладезь лекарственных средств.

Недели шли за неделями, Норман Казинс становился все крепче. С годами крепла его способность двигаться. Вопреки скептицизму тех, кто твердил, что предпринимаемые им усилия не имеют никакого отношения к его выздоровлению и что его эксперимент — это нечто вроде плацебо, Казинс твердо верил в то, что его опыт доказывает: воля к жизни и сила самовнушения способны высвободить огромную внутреннюю энергию.

ТРИ ПОЛЕЗНЫХ УПРАЖНЕНИЯ

Я обнаружил, что процессу самовнушения хорошо помогают три упражнения.

1. Использование техник релаксации при создании аффирмаций. Аффирмации не дадут эффекта в повседневной суете. Разум и тело должны успокоиться и снизить темп. Сделать это помогает расслабление. Когда вы пребываете в глубоко расслабленном состоянии, ваши мозговые волны замедляются и вы легко поддаетесь внушению. Визуальные и эмоциональные установки помогают глубоко укоренить в себе идеи и образы.

Существует множество техник релаксации. Одна из лучших — сознательно напрягать отдельные группы мышц, а затем расслаблять их. Еще один способ: мысленно расслабиться

до такого состояния, когда становишься мягким и податливым, как тряпичная кукла. Или представить себе, что мышцы слабеют и все тело тяжелеет — сначала ступни, затем ноги, торс, руки, шея, спина, лицо.

Мозговые волны замедляются в момент пробуждения и перед отходом ко сну. Именно это время считается лучшим для самопрограммирования. Я использовал принципы релаксации, прививая установки своим детям, и получал поразительные результаты.

2. Повторение — путь к успеху. Если вы хотите использовать аффирмации, чтобы инициировать перемены или подготовиться к определенным событиям, вы должны повторять их вновь и вновь.

Проговаривайте необходимые установки вслух, визуализируйте их, чувствуйте их. Пусть они станут частью вашего «я». Помните: вы сами себя программируете. Вы изменяете ранее написанные для вас сценарии. Вместо того чтобы продолжать жить по сценариям, созданным для вас родителями, друзьями, обществом, окружением, наследственностью, вы начинаете жить по новым сценариям, которые выбираете для себя сами. Повторяя установки, вы растете и меняетесь.

3. Использование воображения и визуализации, чтобы увидеть перемены. Чем больше деталей вы увидите своим внутренним взором, чем четче и ярче они будут — цвет штор в вашем кабинете, ощущение пола под босыми ногами, открытый ежедневник на рабочем столе, табель об успеваемости дочери, — тем меньше вы будете смотреть на свою мечту со стороны и тем больше будете к ней стремиться. Чем больше органов чувств вы задействуете в визуализации изменений, тем

выше шанс, что вы действительно перепишете сценарий собственной жизни. Как часто многие из нас пренебрегают этим мощным творческим инструментом!

Слишком большое место в нашей жизни занимают воспоминания и слишком малая роль в ней отводится воображению — в нашей жизни много того, что есть и что было, но недостаточно того, что может быть. Это все равно что вести автомобиль, глядя только в зеркало заднего вида.

Космонавты в рамках подготовки проводят долгие часы в симуляторах, программируя свой разум и тело на выполнение непривычных им задач. Столкнувшись в космосе с новыми обстоятельствами, они невероятно эффективно решают нестандартные задачи, поскольку получили в симуляторах нужный опыт. В ходе тренировок воображение и творческое мышление подарили им ментальные образы событий, которые могли произойти с ними в будущем. Их сознание, не скованное цензурой повседневности, было свободным, а потому гибким и легко адаптирующимся — поистине креативным и инновационным.

Чтобы ваша жизнь была полна смысла и значимости, ежедневно практикуйте самовнушение в своем таинственном саду.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Подумайте о ведении дневника, в котором вы могли бы фиксировать свое восхождение к истинному величию. Многие из практических советов, которые вы встретите в этой книге, будут побуждать вас записывать свои мысли и составлять письменные планы.

- Запишите в дневник ответы на следующие вопросы.
 1. Как вы следовали за ложным величием в ущерб истинному величию?
 2. Что, по вашему глубокому убеждению, хорошо и правильно?
 3. Какие у вас глубинные этические убеждения?
 4. Что, по вашему мнению, вам следует сделать со своей жизнью?
- Один из самых волнующих даров «таинственного сада» — способность сознательно выбирать свои мотивы. Какие из ваших мотивов вам надо изменить? Запишите свои лучшие побуждения, а также то, что вы можете сделать, чтобы воплотить их в жизнь.
- Продумайте шаги к созданию хорошей жизненной установки. Запишите то, что вы обычно говорите себе, то, на что обычно себя настраиваете. А теперь перепишите этот сценарий. Какую положительную установку вы можете себе дать? Что есть хорошего или даже великого в вас самих и в том вкладе, который вы можете сделать?

ГЛАВА 2

ХАРАКТЕР: ИСТОЧНИК ИСТИННОГО ВЕЛИЧИЯ

Характер — это то, что мы делаем, когда думаем, что на нас никто не смотрит.

Джексон Браун¹

Характер, или то, что мы собой представляем, в конечном счете куда важнее компетентности — или того, что мы умеем делать.

Я настаиваю на превосходстве характера. Конечно, важно и то и другое, однако характер — это основа. Все остальное строится на этом краеугольном камне. Даже самая лучшая структура, система, стиль и навыки неспособны компенсировать недостатки характера.

Я также верю в то, что мужество следовать своим принципам и чуткость к другим людям — это главные строительные материалы эмоциональной зрелости и что эмоциональная зрелость лежит в основе всех решений и всех взаимоотношений.

¹ Г. Джексон Браун (род в 1940 г.) — американский писатель, автор многочисленных «вдохновляющих книг». *Прим. пер.*

По своей сути истинное величие — это вопрос характера.

Эмоционально зрелый человек более эффективен. Он обладает здоровым эго, относится к другим с истинным уважением, сохраняет баланс между следованием своим принципам и чуткостью.

ЗРЕЛОСТЬ — БАЛАНС МЕЖДУ МУЖЕСТВОМ И ЧУТКОСТЬЮ

Впервые я услышал об этом от своего преподавателя в Гарвардской школе бизнеса. Его звали Грант Саксениан, и в то время он работал над докторской диссертацией, посвященной этому вопросу.

Он говорил нам: эмоциональная зрелость — это способность смело высказывать свои чувства и убеждения и при этом уважать чувства и убеждения других людей.

Меня потрясла эта истина, но еще большее впечатление произвело то, как он ей следовал. Например, когда мы начали изучать статистику, Грант заявил, что в статистике не силен и будет учиться вместе с нами. Мы струсил, поскольку соревновались с другими студентами и группами и вскоре должны были держать общий для всего курса экзамен, поэтому ради самозащиты отправили делегацию к декану, чтобы попросить его назначить нам другого преподавателя статистики. Да, нам очень нравится мистер Саксениан, заявили мы декану, но из-за его незнания статистики мы будем отставать от других студентов и покажем плохие результаты на экзамене. Декан ответил: «Ну что ж, тогда вам просто придется постараться получше». Мы вернулись к Гранту, который раздобыл для нас несколько

пособий, и засели за учебу. По сути, мы учили друг друга. И что же? На экзамене наша группа — а всего их было восемь — показала второй результат.

Я убежден, что мы добились этого потому, что именно Грант помог нам понять, что надо делать. Он продемонстрировал нам, что мужество вкупе с чуткостью — вот качества, которыми обладают все истинные лидеры. Он словно развернул перед нами историю лидерства и показал, что все по-настоящему великие лидеры были эмоционально зрелыми и в равной степени сочетали мужество с чуткостью.

Я протестировал эту идею по-своему. Обратившись к истории теории управления, к теории межличностных отношений и к теоретическим основам психологии, я обнаружил те же понятия. Например, теория транзакционного анализа, которую Томас Харрис популяризировал в своей книге «Я — О'кей, ты — О'кей»¹, выросла из работы Эрика Берна «Игры, в которые играют люди» и трудов Зигмунда Фрейда по психоанализу. Что означает фраза «Я — О'кей, ты — О'кей», как не баланс между мужеством и уважением, чуткостью? Во фразе «Я — О'кей, а ты — не О'кей» смелость присутствует, но нет уважения и понимания другого. Фраза «Я — не О'кей, ты — О'кей» предполагает отсутствие сильного эго, отсутствие мужества. А фраза «Я — не О'кей, и ты — не О'кей» говорит об отсутствии как мужества, так и чуткости.

Затем я перешел к изучению исследований великих теоретиков Роберта Блейка и Джейн Моутон², которые рассматривали

¹ Томас Э. Харрис. Я — О'кей, ты — О'кей. М.: Академический проект, 2006. *Прим. пер.*

² Роберт Блейк и Джейн Моутон — американские теоретики менеджмента, разработавшие теорию управленческой решетки. *Прим. пер.*

успех в двух измерениях: «Вы ориентированы на задачу или вы ориентированы на людей?» Некоторые люди слабы в одной области, некоторые слабы в обеих. Идеалом, конечно, является высокая степень ориентации на людей вместе с высокой степенью ориентации на задачу. Другими словами, высшая степень мужества — довести задачу до выполнения, проявляя к людям истинное уважение и понимание.

Подход «выиграл/выиграл», по сути, говорит о том же: уважение к себе позволяет выигрывать, но при этом вы должны позволить выигрывать и другим. Если вы синергичны, если объединяете свою силу с силой других людей, вы создаете лучшие результаты в постановке задач, решениях, стратегическом партнерстве, взаимоотношениях между клиентами и сотрудниками. Подход «выиграл/проиграл» — признак высокого уважения к себе, но недостатка уважения к другим и непонимания их ситуации. Подход «проиграл/выиграл» предполагает низкую степень уважения к себе и высокую — к другим.

Я изучил и другие психологические теории и обнаружил, что все они сфокусированы на тех же двух факторах. Иногда вместо «мужество» пишут «авторитет», «уверенность», «практичность» или «сила духа». «Чуткость» могут называть «эмпатией» или «добросердечием». Тот же баланс я обнаружил в великой философской и религиозной литературе: «Относитесь к людям так, как хотите, чтобы они относились к вам» — в этом выражается дух синергии.

И в заключение я побеседовал со многими лауреатами Национальной премии качества Малкольма Болдриджа, которой награждают людей и организации, добившиеся решительного улучшения качества продукции или сервиса. Я задавал им один

и тот же вопрос: «Что было для вас самым трудным?» И они всегда отвечали: «Отказаться от полного контроля». Их ответ можно расшифровать следующим образом: «Нам потребовалось создать синергичные взаимоотношения со всеми заинтересованными лицами. Мы должны были поверить в других, по-настоящему, глубоко, а не на словах. Нам пришлось научиться быть мужественными и сильными в выражении нашей точки зрения».

Обладатели премии Болдриджа научились «думать в духе «выиграл/выиграл», «сначала стремились понять, потом — быть понятыми» и «достигали синергии» (то есть овладели четвертым, пятым и шестым навыками из «Семи навыков»). Применяя эти навыки, они достигли нового видения, открыли новые способности и новые возможности, установили новые партнерские отношения и связи, а также повысили креативность. Все это произошло благодаря глубокому постижению духа «выиграл/выиграл» и родилось из баланса мужества и чуткости.

ЛУЧШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Баланс между мужеством и чуткостью — хороший способ достичь более высоких результатов и улучшить взаимоотношения. Без такого баланса первое рискует затмить собой второе. Например, однажды я работал с президентом крупной организации, человеком, ориентированным на решение задачи. Когда ему требовалось добиться результата, он мог очаровать любого, но делалось это только ради достижения определенной цели.

Задача определяла отношения. Другими словами, выстроив взаимоотношения, он тут же переходил к решению задачи. Но я знал и других людей, представлявших собой прямую его противоположность. Для них взаимоотношения были настолько важны, что ради их построения они использовали задачу.

В поисках факторов, которые могли бы содействовать процветанию в бизнесе, один из выдающихся гарвардских психологов Дэвид Макклелланд разработал теорию трех групп перво-степенных мотивов. Он раздавал тем, кто претендовал на ту или иную должность, картинки и просил их придумать на их основе истории. Выслушав историю кандидата, Макклелланд создавал его психологический профиль и сообщал работодателю, подходит ли он для той или иной работы. Макклелланд предлагал классифицировать людей в соответствии с их потребностями во власти, причастности и достижениях. То есть его интересовала концепция внутренней мотивации. Характер он определял как критический фактор долговременного успеха.

ХАРАКТЕР ПРЕВЫШЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Даже если человек получил хорошее образование, но не достиг эмоциональной зрелости, со временем его способности могут превратиться в его недостатки. Например, ориентированный на решение задач президент, о котором я рассказывал выше, в результате до такой степени истощил свой социальный капитал в совете директоров, что утратил на него всякое влияние. Совет директоров больше не поддерживал президента, поскольку его члены чувствовали, что ими манипулируют. Так что со временем все встало на свои места.

Знания и способности не заменят характер, но образование зачастую нацелено на то, чтобы дать компетентность, но не характер.

Чем вы можете ответить на столь важную потребность в развитии характера?

Узнайте, что думают о вашем характере те люди, от которых зависит ваш успех. Воспользуйтесь методом 360 градусов, который дает надежную, научно обоснованную, систематическую информацию и о деловых, и о личных качествах. Метод 360 градусов предполагает получение отзывов о вас от всех стейкхолдеров¹ — работников, клиентов, руководителей, коллег. Эти отзывы могут вас удивить: «Боже мой! А у меня, оказывается низкие баллы в формировании команды и во взаимозависимости, даже притом что по части продуктивности у меня все в порядке. Что мне стоит сделать?» Получив такой отзыв, человек понимает, что ему следует поработать над развитием характера, и может призвать на помощь свои ресурсы — семью, друзей, коллег, церковь, группы поддержки.

СКРОМНОСТЬ И МУЖЕСТВО: ИСТОЧНИКИ ВСЕХ ДОБРОДЕТЕЛЕЙ

Я считаю скромность матерью всех добродетелей, поскольку скромность помогает нам строить жизнь на основе принципов. Скромность помогает нам видеть, что наш характер нуждается в развитии. Скромность помогает нам понимать других людей.

¹ Стейкхолдеры — лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации. *Прим. ред.*

Отцом же всех добродетелей я называю мужество. Мужество и уважение помогают нам стать завершенной, цельной личностью. Карл Юнг говорил, что мы достигаем индивидуации¹ — неповторимой, устойчивой, единой личности — лишь в зрелом возрасте. Люди проходят через разные фазы индивидуации. Для становления личности требуется немалый жизненный опыт, приходится много раз и разными путями обходить выстроенное здание, пока не заметишь, где оно просело, а где покосилось в результате прошлых ошибок, и только так постепенно прийти к интеграции внутреннего характера.

Вот почему для строительства сильного характера требуется терпение. Люди, которые начинают с малого и каждый день работают над собой, памятуя о высоких принципах, непременно начинают распространять свое влияние, пока не превратятся в образцы настоящего характера и в результате — в наставников и учителей для других. Такие люди становятся катализаторами перемен и Переходными Личностями, способными разорвать циклы негативного поведения в своих семьях, организациях или сообществах.

Приведу пример. У меня был опыт общения с руководителями одной международной компании. Их всерьез беспокоил тот факт, что многие из сотрудников характеризовались высоким уровнем компетентности, но низким уровнем внутренней культуры. Другими словами, они были толковыми хамами. «Это проявляется в том, как мы встречаем людей, как заводим с ними партнерские отношения, как мы их вознаграждаем. У нас царит

¹ Индивидуация — процесс становления личности, такого психологического развития ее, при котором реализуются индивидуальные задатки и уникальные особенности человека. *Прим. ред.*

культура низкого доверия. Так что нет ничего удивительного, что лучшие умы стремятся от нас уйти. И никто ничего не знает о своем будущем — все гадают на кофейной гуще. Мы слишком отделились от своих собственных принципов», — говорили они.

В конечном счете культура зависит от характера. Да, мы позволяем силам, разрушающим характер, действовать, и действовать до той поры, пока от изначального характера основателей компании не остается ничего, пока мы не перестаем быть теми, кто создает программы, и не превращаемся сами в программы. И тогда с помощью рычагов истинного величия мы должны начать процесс перепрограммирования.

СОЗДАНИЕ НОВЫХ ПРОГРАММ

Как можно перепрограммировать себя? Что ж, часто так бывает, что сначала нам приходится смириться с поражением, нанесенным обстоятельствами, такими как невозможность достичь желаемых результатов или потеря ресурсов; кризисами, когда мы не можем полностью воплотить свои стремления, или неудачей во взаимоотношениях с коллегами, супругами, детьми. Тогда мы более охотно соглашаемся с тем фактом, что универсальные принципы, такие как уважение, сочувствие, честность и доверие, действительно являются руководящей и направляющей силой. Мы охотнее принимаем ответственность за то, кем и чем мы являемся, и быстрее осознаем необходимость развить в себе прочное ощущение миссии и жить в соответствии с этим ощущением, что, в свою очередь, вносит свой огромный вклад в формирование цельности. В конечном счете то, что мы собой представляем (наш характер), и есть основной компонент успеха.

Я убедился на собственном опыте, что единственный способ достичь идеального баланса между компетентностью и характером — жить по совести, руководствуясь правильными принципами. И если я проявляю слабость характера или недостаток компетентности, то обычно вижу последствия своих ошибок уже через несколько часов или дней — нарушается цельность моей жизни.

Скорее всего, вы читали об актерах, которые рассказывали о том, как в начале карьеры им навязывали определенные роли и что со временем, завоевав признание, они отвергали сценарии и образы, которые более не соответствовали их видению. Они начинали сами писать для себя сценарии или объявлять, какие роли отныне они согласны играть. То же вы можете сделать и в отношении своей карьеры.

Я твердо убежден, что человек волен создавать собственные сценарии и жить в соответствии с ними — хотя многие и боятся себе в этом признаваться. При этом я понимаю, какую цену за это придется заплатить: бороться, визуализировать будущее, внедрять в свою жизнь позитивные установки, давать и сдерживать обещания, пока все, что составляет человеческую личность, — чувства, мысли, ощущения и интуиция — не перестанет вступать друг с другом в конфликт.

РАЗВИТИЕ ХАРАКТЕРА И ЛИЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА

Многим из нас необходимо порвать с физическими и эмоциональными пристрастиями, не позволяющими подняться выше и ухудшающими качество нашей жизни. До тех пор пока

этого не произойдет, большого прогресса ждать не приходится, потому что тело продолжит править волей. Как только человек решается на разрыв, перед ним открывается путь к прогрессу. Как только ему удастся хоть в какой-то степени обуздать свои аппетиты, он получает возможность в той же степени контролировать свои страсти и даже начать конструировать свои мотивы и потребности. Его характер начинает развиваться с космической скоростью.

Все мы рабы физических привычек и желаний. Я осознаю, что должен руководствоваться мудростью, совестью, правильными принципами, потому что, нарушив их, я рано или поздно либо пострадаю сам, либо пострадают мои близкие. Пренебрежение одним принципом ведет к пренебрежению другим. Например, переев за ужином, я перестаю воспринимать чувства окружающих. Я должен жить, постоянно контролируя себя. Поэтому каждый раз, когда я начинаю злиться, я прибегаю к самоанализу и, как правило, могу отследить истоки гнева — они кроются в моих нелепых поступках, в потворстве своим пристрастиям. Я могу объяснить и оправдать собственное поведение, но обратившись к совести, понимаю, что причина — в слабости моей воли. Кроме того, я знаю, что мои слабости определяют то, насколько хорошо я разбираюсь в нуждах и чувствах окружающих.

Построив мощное основание — собственный характер, вы можете добавить к нему яркие детали — черты вашей личности. Если же у вас нет корней в виде характера, то сколько бы вы ни притворялись, вас легко вырвать из почвы и отбросить в сторону. Понять, что у тебя отсутствуют корни, — один из самых тяжелых, но в то же время и полезных уроков, который заставляет стремиться к цельной, интегрированной жизни.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Разработайте и запишите Заявление о Личной Миссии, основанное на видении жизни — вашего вклада в семью, в компанию, в общину. В его основе должны лежать ваши незыблемые принципы.
- При общении с другими людьми соблюдайте личный баланс мужества и чуткости. Способны ли вы смело и свободно выражать свои чувства и убеждения, при этом соотнося их с пониманием чувств и убеждений других людей? Когда в следующий раз вам придется вести разговор, от которого многое зависит, старайтесь сознательно соблюдать этот баланс.
- Как вам удастся сочетать продуктивность и потенциал? В течение одного дня проследите за тем, сколько времени вы тратите на то, чтобы быть продуктивными. Сравните, сколько времени вы тратите на повышение своего потенциала — то есть на физические упражнения, чтение, учебу, выстраивание взаимоотношений. Что вы узнали из этого сравнения? И что необходимо изменить?
- Физические и эмоциональные пристрастия ограничивают разум и дух. У многих из нас есть дурные привычки, которые тянут нас назад. Что именно тянет вас назад? Какие шаги надо предпринять, чтобы освободиться от пагубных пристрастий? Наметьте себе цель: освободиться от одной вредной привычки или обрести привычку, которая сделает вас сильнее и благотворно скажется на вашей жизни.

ГЛАВА 3

ЖИТЬ ПО ПРИНЦИПАМ

Меняйте ваши мнения, но оставайтесь верными принципам; меняйте листья, но сохраняйте неприкосновенными корни.

Виктор Гюго

Принципы и законы природы абсолютны, бесспорны и всегда актуальны. Эта истина — основа успешного существования. Истинное величие — это прежде всего жизнь, основанная на принципах. В этой главе я расскажу, как этого достичь.

Ключ к истинному величию — лежащие в его основе принципы. Мы не в силах управлять миром, им управляют принципы. Мы упорствуем в своем невежестве, когда полагаем, что именно мы управляем всем. Да, мы можем определять свои действия, но не последствия этих действий. Ими управляют принципы — законы природы.

Характер и качество жизни — производные от того, в какой степени наши верования и поступки совпадают с универсальными принципами. Эти принципы безличны, они

не зависят от нас, они реальны, объективны и самоочевидны. Им все равно, понимаем мы их или нет, подчиняемся мы им или нет.

ПОЧЕМУ В ОСНОВЕ ВСЕГО ДОЛЖНЫ ЛЕЖАТЬ ПРИНЦИПЫ?

Меня часто спрашивают, почему я придаю такое большое значение различиям между принципами и ценностями. Мне говорят: «У меня есть ценности. И они ничем не хуже ценностей других людей». Для меня же это различие жизненно важно, потому что большинство людей принимают ценности за принципы. Один из руководителей как-то сказал мне: «Наша компания ориентирована на ценности». А я ответил: «На ценности ориентированы все компании. Вопрос в другом: ориентированы ли вы на ценности, которые покоятся на не зависящих от вас законах природы, которые называются принципами, потому что именно они правят при любых обстоятельствах».

Если вы и ваше окружение не пожалели времени на выработку своей системы ценностей, как правило, такие ценности будут отражать истинные принципы. Однако порой в эти ценности вносит определенные искажения окружающая культура (например, средства массовой информации), или субкультура (вроде увлечения рок-группами), или некие магнетические силы (вроде сильно эмоционального события или чрезвычайно влиятельного человека — могущественного босса, сильной личности, способной направить окружающих). Подобные искажения могут в корне изменить ваше чувство направления и моральные приоритеты. Многие компании провозглашают

в качестве одной из своих ценностей основанное на принципах достижение рентабельности, однако на самом деле ими движет алчность, хотя вслух об этом никогда и не говорится. Когда происходят искажения истинных принципов, вы лишаетесь корней. Вы превращаетесь в личность, для которой свойственно двоемыслие, в личность нестабильную, дезориентированную, и где-то в глубине души вы это ощущаете.

Еще один вопрос, с которым мне приходится часто сталкиваться, касается старого как мир спора между истиной относительной и истиной абсолютной. У меня спрашивают: «Как вы можете говорить об “истинном севере”, если, по сути, все эти понятия относительны?»

И я рассказываю о тесте на истинность, состоящем всего из трех пунктов:

1. Универсальность. Если не существует универсальных принципов, то нет и «истинного севера» — нет ничего, на что можно было бы ориентироваться. Вы можете забыть об этике характера и просто создать некий имидж, который будет хорошо продаваться на социальном и экономическом рынке. И все выльется в деловую и политическую системы, в которых вы будете действовать независимо от естественных законов цельности и честности.

Но ключ к здоровому обществу — общественная воля, система ценностей, совпадающая с правильными принципами. Заявив о независимости от принципов, вы в результате получите нездоровую организацию с искаженными ценностями. Например, миссия и ценности гангстерской банды, которая занимается разбоем и грабежами, звучат почти так же, как заявления о миссии многих корпораций, использующих такие

слова, как «работа в команде», «сотрудничество», «лояльность», «рентабельность», «инновации» и «креативность». Проблема лишь в том, что система ценностей не основана на естественных законах честности и уважения.

2. Постоянство. «Истинный север» — это символ нерушимых принципов, принципов, неизменных с течением времени. Стоит вам отойти от законов природы, поддавшись влиянию чего-то временного, сиюминутного, как вы тотчас же утрачиваете точность суждений. У вас возникают искаженные представления. Вы начинаете лгать, выдавая ложь за рациональное объяснение. Вы отрекаетесь от вечного закона, гласящего «Посеешь ветер — пожнешь бурю», в пользу социальных и политических правил успеха. Например, читая о людях, у которых случились крупные финансовые неприятности, часто сталкиваешься с печальными признаниями о слишком больших займах, о быстрых сделках, об отсутствии объективного анализа, о самоуверенности. В результате эти люди оказались в огромных долгах. Теперь им приходится работать изо всех сил, почти не надеясь на оздоровление своего бизнеса, не говоря уже о процветании.

Расплата за то, что мы жертвуем совершенством в угоду требованиям момента, высока — мы теряем время, деньги, репутацию, отношения. Когда мы стремимся к быстрому успеху и вознаграждению, неминуемо страдают окружающие. Какими бы сладкими ни были посулы, отступать от законов природы опасно. Внутренним мерилom служит совесть — вместилище вечных истин и принципов. С естественными законами и принципами ничего не происходит, они остаются неизменными — словно истинный север на нашем компасе. Наука и технология изменили облик почти всего на свете, но фундаментальные

законы, которые управляют человеческий природой, по-прежнему действуют, несмотря на века.

3. Самоочевидность. Настоящие принципы самоочевидны. Помните, как сказано в Декларации независимости: «Мы исходим из той самоочевидной истины...» Вы можете пытаться их оспорить, но это тщетные попытки. Если вы пытаетесь спорить с каким-то принципом и понимаете, что любые аргументы выглядят глупо, значит, вы имеете дело с естественным законом. Рассмотрим, например, такой принцип: «Одними разговорами решить проблему, созданную собственным поведением, невозможно». Суть этого принципа в том, что вы не можете заставить других доверять вам, если не докажете делом, что достойны доверия. А теперь попытайтесь оспорить эту мысль. Посмотрите на людей, которые одними разговорами и обещаниями пытаются разрешить ими же созданные проблемы, посмотрите на бизнес, который пытается восполнить порожденные его же деятельностью потери за счет представительских функций.

БЕЗУСЛОВНОЕ ГЛАВЕНСТВО ПРИНЦИПОВ

Если ваша жизнь строится не в соответствии с естественными принципами, то однажды вы можете захотеть сменить карту ценностей на компас принципов. Признав их безусловное главенство, вы способны сознательно подчинить им свои ценности и перестроить свои роли, цели, планы и поведение.

Однако, скорее всего, к этому вас подтолкнет какой-либо кризис: падение рентабельности компании, угроза увольнения, ухудшение отношений с начальником, финансовые потери, проблемы в браке, проблемы со здоровьем, вызванные

неправильным питанием и пренебрежением занятиями спортом. До тех пор пока мы не столкнемся с кризисами-катализаторами, мы склонны пребывать в преступной беспечности — ведь так просто продолжать простое, привычное, комфортное существование, при котором не приходится думать, насколько такое существование имеет смысл. Это тот случай, когда хорошее становится врагом лучшего.

Скромность — мать всех добродетелей. Люди смиренные, скромные двигаются вперед, потому что они сознательно подчиняются законам природы и универсальным принципам и живут в гармонии с ними. Мужество — отец всех добродетелей. Чтобы жить в соответствии с правильными принципами и сохранять цельность в моменты, когда мы стоим перед выбором, требуется немалое мужество.

Создавая собственную или одобренную обществом систему ценностей, а затем вырабатывая на ее основе свои миссии и цели, мы, гордясь собственной независимостью, пишем закон для самих себя. Гордость стремится произвести впечатление, скромность же стремится служить людям. Ценить что-то и обладать этим вовсе не означает улучшить качество своей жизни. Ни одна реформа правительства, бизнеса или образования не добьется успеха, если она не будет опираться на принципы «истинного севера». Все мы знаем лидеров, которые упорно цепляются за выбранные ими ценности и дурные привычки, несмотря на то что их корабль тонет, в то время как могли бы спокойно плыть на жизненном плоту, построенном из принципов. Ничто не топит карьеры быстрее, чем гордыня. Тупая гордыня вопит: «Я лучше знаю!» Обрядившись в ее одежды, мы совершаем бессмысленные движения, парим, возносимые гордостью,

перед тем как низвергнуться вниз. Надев одеяние скромности, мы идем вперед. Как говорил Индиана Джонс в классическом фильме «Индиана Джонс и Последний крестовый поход»: «Пройдет только кающийся».

В своей гордыне мы часто сеем одно, а надеемся пожать другое. Многие из наших парадигм и вырастающих из них навыков не приносят нам ожидаемых результатов, потому что в основе их — иллюзии, рекламные слоганы, корпоративные тренинги и личные стратегии успеха. Но великая жизнь не может строиться на иллюзиях.

Как же построить жизнь по истинно северному направлению, которое и определяет ее качество?

ЧЕТЫРЕ ДАРА ЧЕЛОВЕКА

Мы как человеческие существа владеем четырьмя уникальными дарованиями — самосознанием, совестью, независимой волей и творческим воображением. Они не только отличают нас от животного мира, но также помогают отделять действительность от иллюзий и строить жизнь по законам, определяющим качество жизни.

- **Самосознание** позволяет нам подвергать анализу свои парадигмы — те линзы, сквозь которые мы видим мир. Благодаря самосознанию мы можем анализировать свои мысли, понимать свои социальные роли и видеть разницу между стимулом и реакцией. Осознавая, кто мы есть, мы можем взять на себя ответственность за перепрограммирование, чтобы от ложного величия перейти к истинному величию. Многие направления в психологии,

образовании и профессиональной подготовке нацелены на повышение самосознания. Однако самосознание — лишь одно из наших уникальных дарований.

- **Совесть** живет в душе каждого из нас. Она глубже наших мыслей, значимей всего, что нас окружает, и более надежна, чем все наши ценности. Она — связующее звено с мудростью веков и мудростью сердца. Совесть — наша внутренняя навигационная система, благодаря которой мы чувствуем, если отступаем или только намереваемся отступить от истинных принципов. Совесть универсальна. Помогая компаниям и отдельным людям формулировать декларации о ценностях и приоритетах, я понял, что то, что представляется наиболее личным, как раз и является наиболее общим. Неважно, какие у человека религиозные убеждения, к какой культуре он принадлежит, какое у него прошлое и воспитание, — во всех декларациях говорится о базовых человеческих потребностях: в жизни (физическом и финансовом благополучии), в любви (благополучии общественном), в образовании (ментальном благополучии) и в желании оставить что-то после себя (духовном благополучии).
- **Независимая воля** — это способность к действию, способность преодолеть собственную парадигму, плыть против течения, переписать сценарий собственной жизни, поступать на основе принципов, а не просто реагировать в зависимости от эмоций, настроений и обстоятельств. Влияние окружения или наследственности может быть очень мощным, но не оно управляет нами. Мы — не жертвы. Мы — не просто производное нашего прошлого.

Мы — плоды нашего выбора. Мы способны на ответные действия и сами можем выбирать, что делать. Способность выбирать и есть проявление нашей независимой воли.

- **Творческое воображение** позволяет нам создать нечто, выходящее за пределы существующей реальности. Благодаря ему мы способны писать Заявления о Личной Миссии, ставить цели, планировать встречи и видеть в себе людей принципа даже в самых сложных обстоятельствах. Мы в состоянии представить свое будущее. Человек не может жить лишь воспоминаниями. Память ограничена и конечна: она имеет дело с прошедшим. Воображение же бесконечно — оно имеет дело с настоящим и будущим, с возможностями, с видением, миссией, целями, со всем, чего нет в настоящем, но что может появиться. Многие полагают, что добиться успеха можно лишь за счет постоянного, упорного труда. Но любые усилия неэффективны до тех пор, пока сила воли не соседствует с творческим воображением.

ПОДДЕРЖИВАЙТЕ СВОИ УНИКАЛЬНЫЕ ДАРОВАНИЯ

Чтобы дарования всегда оставались с вами, о них нужно постоянно заботиться. Это как с едой: вчерашним обедом невозможно усмирить голод, который чувствуешь сегодня, а субботнее пиршество неспособно подготовить к голоду в четверг. Я гораздо лучше справлюсь с вызовами, если каждое утро буду медитировать, представляя себе, что встречаю их открыто и честно, призвав на помощь свою мудрость.

Есть четыре способа поддерживать свои уникальные дарования.

- **Укреплять самосознание при помощи личного дневника.** Ведение дневника, где вы ежедневно глубоко оцениваете и анализируете свой опыт, — это та деятельность, которая повышает самосознание, открывает новые грани ваших дарований и укрепляет их синергию.
- **Не давать своей совести уснуть — учиться, прислушиваться, реагировать.** Большинство людей живут и работают в условиях, достаточно враждебных совести. Чтобы услышать голос совести, нередко нам приходится совершать сознательное усилие или прибегать к медитации, что требует спокойной обстановки. Нас же постоянно отвлекают какие-то дела, шум, суета, гомон средств массовой информации. Они притупляют нашу восприимчивость к тихому внутреннему голосу, который проповедует нам истинные принципы и говорит, на сколько градусов мы от них отклоняемся. Я не раз слышал, как люди говорили, что их совесть всегда проигрывает в битве с обстоятельствами, потому что те требуют, чтобы они лгали, кого-то прикрывали, кого-то предавали, играли в различные игры. Такова наша работа — вот что я слышал.

Такова работа. Но я с этим не согласен. Я считаю, что подобные доводы подрывают доверие между людьми и компаниями.

Стремиться стоит лишь к цельной, нравственной жизни. Да, за нее придется бороться. От некоторых надежных советников — агентов, бухгалтеров, юристов — вы можете услышать: «Это политическое самоубийство» или «Это негативно отразится на вашем имидже, так что давайте лучше скроем или

солжем». Вы почувствуете себя между молотом и наковальней. Однако, если у вас развитая совесть и есть внутренний компас, вы крайне редко, а то и никогда не попадете в ситуацию, когда у вас будет только один вариант на выбор — плохой. У вас всегда будет из чего сделать выбор. Тому, кто постоянно поддерживает свои дарования, кто работает над ними, открыты несколько нравственных вариантов.

Многое зависит от того, насколько активно вы совершенствуете совесть и свой внутренний компас. Спортсменам приходится платить высокую цену за то, чтобы их тело оставалось в форме. То же самое вам придется регулярно делать для своей совести. Чем большую внутреннюю неуверенность вы чувствуете, тем более обширными становятся серые зоны. Серые зоны будут существовать всегда, особенно если вы достигли предела в своем образовании или опыте. Однако со временем вы научитесь принимать решения, основанные на том, что вы на самом деле считаете верным, а не на сиюминутных доводах.

- **Воспитывать независимую волю, давая и сдерживая обещания.** Один из лучших способов укрепить независимую волю — давать и сдерживать обещания. Каждый раз, когда вы так поступаете, вы вносите вклад в цельность личности: вы повышаете доверие к себе, к своей способности делать то, о чем говорите. Начните с мелких обещаний и постепенно, шаг за шагом, наращивайте цельность личности, укрепляйте свои нравственные устои.
- **Развивать творческое воображение при помощи визуализации.** Визуализация — высокопродуктивное ментальное упражнение, к которому прибегают спортсмены высшего класса и известные музыканты, — используется и для

повышения качества жизни. Например, попробуйте представить себя в обстоятельствах, которые наверняка доставили бы вам внутренний дискомфорт или даже причинили боль. Внутренним взором нарисуйте картину, как вы поступили бы, руководствуясь своими принципами и ценностями. Лучший способ предсказать будущее — создать его.

КОРНИ ПИТАЮТ ПЛОДЫ

Скромность, рожденная принципами, помогает лучше усваивать уроки прошлого, дарит надежды на будущее и позволяет в настоящем руководствоваться уверенностью, а не гордыней. Гордыня проистекает из дефицита самосознания, слепоты, иллюзий, фальшивой уверенности в себе и ложного ощущения, что находишься над жизненными законами. Истинная уверенность основана на понимании, что если действия определяются принципами, то качество жизни повышается. Это уверенность, рожденная как характером, так и компетентностью. Наша безопасность не зависит от того, чем мы владеем и какое положение занимаем, она результат нашей верности правильным принципам.

Вынужден признаться, что я далеко не всегда действовал в соответствии с нравственными устоями и не всегда выполнял данные обещания. Гораздо проще вести разговоры и учить, чем самому воплощать в жизнь то, чему учишь. Но все же я нашел в себе силы полностью интегрировать в свою жизнь правильные принципы.

Некоторые люди в определенный период своей жизни руководствуются не принципами, а шагают по дороге успеха, позволяя, чтобы ситуация определяла их моральные качества. «Бизнес есть бизнес», — говорят они, подразумевая, что играют

по собственным правилам. Они декларируют высокие идеалы и оправдывают самые низкие поступки потребностями бизнеса.

Однако лишь тот, кто руководствуется вечными принципами, кто живет в согласии с ними, может наслаждаться душевным, физическим, социальным и финансовым благополучием.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Вы слишком заняты удобными, привычными, рутинными делами, вместо того чтобы заниматься тем, что действительно имеет значение? Что настолько хорошо в вашей жизни, что препятствует вам в достижении лучшего? Запишите в дневнике все, что цените в жизни больше всего, свои главные приоритеты. Затем разделите их на приоритеты А и приоритеты В. Составьте план, согласно которому ваши максимальные усилия будут направлены на достижение приоритетов А.
- Творческое воображение дает силы создавать будущее. Оно позволяет представить, что даже при самых неблагоприятных обстоятельствах вы живете в соответствии с Заявлением о Личной Миссии. Запишите обстоятельства, при которых вы можете испытать искушение пожертвовать личной миссией. Что бы вы стали делать в таких обстоятельствах?
- Для возведения здания нравственных устоев и формирования цельной личности начните с того, чтобы давать и выполнять мелкие обещания. Действуйте поступательно, но постоянно, в течение недели. Занесите свои достижения в дневник.

ГЛАВА 4

СТРОГО НА СЕВЕР

Любви, деньгам, вере, славе и справедливости
предпочитаю правду.

Генри Дэвид Торо¹

Одно дело — признавать, что жизнью правят вечные, универсальные принципы, и совсем другое — изменить в соответствии с этими принципами ее направление. Если хочешь двигаться к северу — сверяйся с компасом, но даже имея компас, легко сбиться с пути. В этой главе мы поговорим о том, как оставаться верными выбранному курсу.

Многие искренне верят, что, обладая соответствующими ценностями, принципами и этическими нормами, они движутся в правильном направлении. Однако в определенный момент обнаруживают (как правило, в этом им помогают внешние силы или кризисные ситуации), что сбились с курса или топчутся на месте. Искажения заставляют их ходить кругами и заводят в тупик.

¹ Генри Дэвид Торо — американский писатель, мыслитель, натуралист и общественный деятель. *Прим. ред.*

На протяжении многих лет для иллюстрации понятия «истинный север» я использовал простой бойскаутский компас. Выступая перед людьми, приехавшими из множества разных мест, я просил их закрыть глаза и указать, в какой стороне, по их мнению, находится север, а затем открыть глаза и посмотреть вокруг. После этого всегда раздавался дружный хохот, потому что все указывали самые разные направления.

Так как сохранять верность истинным принципам?

ТРИ ИСТОЧНИКА ИСКАЖЕНИЙ

Как придерживаться правильного направления? Как сориентировать реальных людей в реальной компании так, чтобы все они указывали в одну сторону? Это непросто, и мешают этому искажения в оценках и суждениях. Я приведу здесь три источника искажений.

1. Здание (культура). Я обнаружил, что когда выхожу из здания — из любого здания, — стрелка компаса слегка сдвигается: это говорит о том, что обстановка внутри здания искажает показания. Точно так же культура, в которую мы попадаем, меняет наше моральное восприятие, хотя мы редко об этом задумываемся. Мы полагаем, что направление, в котором мы идем, и есть истинный север. Но оказавшись на открытом пространстве, обнаруживаем, что магнитное поле здания отклонило стрелку. То же можно сказать и о поведении. Можно слегка сбиваться с курса из-за искажений, производимых моральной культурой вокруг.

2. Проектор (субкультура). Если положить компас на находящийся в помещении проектор, то можно увидеть, как машина

меняет его показания. Это искажение я использую в качестве аналогии субкультуры определенной семьи, группы, команды, подразделения или компании. Любая сильная или способная убеждать подгруппа может создавать собственное искаженное представление об истинном севере.

3. Магнит (сильные эмоции, сильная личность или убедительная точка зрения). Я беру маленький магнит и подношу его к компасу. Теперь я могу управлять стрелкой компаса и направлять ее в любую сторону. Я могу заставить ее делать круги, дергаться взад-вперед. Я использую эту аналогию, чтобы показать, до какой степени сильное эмоциональное воздействие меняет наше представление об истинном севере, насколько мощно сильная личность влияет на наше чувство севера или как убедительная точка зрения способна исказить наше восприятие.

Любая из этих трех сил и многие другие силы действуют на компас как магнит. Но истинный север всегда один.

Если же эти три силы — культура, субкультура и личность (или точки зрения) — объединяются, мы получаем очень сильные искажения. По сути, мы можем двигаться точно на юг, полагая при этом, что идем к истинному северу.

Одной из метафор такой ситуации может служить *вертиго* — состояние головокружения, легкой дурноты, словно пилот самолета, в котором вы летите, потерял ориентацию, словно он не понимает, где земля, а где воздушное пространство. Пилот принимает скопление облаков за гору и, думая, что это земля, начинает выравнивать самолет, и это становится роковой ошибкой. Такое моральное вертиго становится причиной многих крахов — как личных, так и в масштабе компании.

ВОЗВРАЩЕНИЕ К СТАНДАРТАМ

Почему многие люди и компании оказываются в проигрыше? Потому что существует множество соблазнов. Многие из посланий, которые мы получаем от средств массовой информации, убеждают нас в том, что мы можем без малейшего зазрения совести потакать себе.

Люди проигрывают, когда они прикрываются частными нормами или корпоративными стандартами, чтобы оправдать подковерную деловую игру или коррупцию. Лучшие лидеры — те, кто остается скромным. Они подавляют в себе гордость и делятся властью, и поэтому их влияние как внутри, так и за пределами компаний многократно возрастает.

Скромность позволяет нам жить в гармонии с естественным законом, его нельзя нарушить, не навредив себе. Я убежден, что любой человек, пока он сохраняет сильную связь с принципами, может справляться и с успехом, и с неудачей, и с богатством, и со славой. В лучших компаниях правят естественные законы и принципы — они как конституции государств, так что даже те, кто руководит этими компаниями, должны склоняться перед принципами. Никто не может быть выше их.

Если люди становятся законом для самих себя, они превращаются в ту самую силу, которая существенно отклоняет стрелку от истинного севера, указывая на путь гордыни и поражения.

Все привыкли к тому, что искусство политики — это искусство быть избранным и переизбранным. И все же один из сенаторов США отличался от остальных. Он заявлял о том, что

собирается баллотироваться на новый срок, лишь в самый последний момент, потому что не хотел менять курс. Его желанием было, чтобы он и его команда шли прежним курсом. Он твердо решил служить своим избирателям и не считался с тем, какое влияние это окажет на его переизбрание.

Поэтому я призываю вас сегодня днем вернуться в свой офис — или вечером в дом, к семье — и просто спросить: «Какова наша цель или миссия и в чем состоит наша истинная стратегия ее достижения?» Вас поразит то, насколько разными окажутся ответы, и, возможно, вы осознаете, что без единого видения и следования правильным принципам все превращается в хаос. Вы получите не культуру принципов, а политическую культуру, и вокруг вас будут собираться люди, движимые политикой, а не принципами.

Но уверяю вас, если в вашей семье или команде будет царить атмосфера доверия, свободы и открытости, вас объединит система базовых ценностей, которая, в свою очередь, будет опираться на правильные принципы.

Предлагаю вам попробовать задать такой вопрос в своей компании. Думаю, вы обнаружите, что, несмотря на множество различий, у вас общая система ценностей. Если вы проявляете уважение друг к другу и ищете синергии, вы преодолеете эти различия и начнете относиться к ним как к преимуществу.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Вокруг нас множество источников помех, которые могут отвлечь нас от главных приоритетов и исказить наше восприятие. Запишите в своем дневнике, что является

источником помех в вашей жизни. Как вы можете преодолеть их, чтобы вернуться к «истинному северу»?

- Что в вашей жизни или в вашем бизнесе противоречит принципам и естественным законам? Запишите, что вы можете сделать, чтобы изменить эту ситуацию.
- Днем в офисе или вечером дома задайте простой вопрос: «Какова наша цель или миссия и в чем состоит наша истинная стратегия ее достижения?» Запишите ответы. Составьте краткосрочный план: что вы можете сделать в ближайшие несколько дней, чтобы воплотить эту миссию и стратегию в жизнь?

ГЛАВА 5

ПЕРЕПРОГРАММИРУЕМ МЫШЛЕНИЕ

Человек не может поступать правильно
в одном и пытаться действовать неправильно
в другом. Жизнь — неделимое целое.

Махатма Ганди

Наше поведение зависит от наших представлений о мире. Эти представления могут быть духовной тюрьмой, не позволяющей нам стать людьми принципов. Если мы считаем, что ложное величие важнее истинного, то у нас не остается надежды достичь истинного величия.

Эта глава поможет разобраться в тех системах представлений и убеждений, которые не позволяют людям выбраться из этой темницы, чтобы измениться. Прочитав ее, вы узнаете, как разорвать оковы.

Недавно я был на Гавайях и любовался из гостиничного номера великолепным рассветом.

В тот момент мне на память пришли строчки из книги Дейла Карнеги:

Два человека смотрели сквозь тюремную решетку.

Один видел грязь, другой видел звезды¹.

То, что мы видим в конкретных обстоятельствах, в значительной мере определяется тем, на что мы смотрим. Мы можем увидеть лишь грязь и тюремную решетку или солнце, луну и звезды.

Я знаю многих из тех, кто чувствует себя узником своих социальных ролей, своих отношений, кто и на работе, и дома ощущает дисбаланс. При этом окружающие их тюремные решетки неосвязаемы, а препятствий к тому, чтобы видеть звезды, практически не существует.

ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ

Так что же удерживает нас за решеткой, заставляя видеть грязь, а не звезды? У этой проблемы есть четыре причины.

1. Эмоциональная тюрьма. Когда мы разочаровываем кого-то или с кем-то не соглашаемся, этот человек часто клеймит нас и заключает в свою духовную тюрьму. Мы можем нажать на болевую точку, оскорбить, унижить, обидеть другого человека. И хотя в тот момент нам может казаться, что мы правы и что этот человек заслуживает такого отношения, он видит происходящее иначе, поэтому оскорбляется, выстраивает стены и запирает нас в тюремной камере, увешанной ярлыками. На ярлыках написано то, что он думает об обидчике: «Он меня ненавидит. Я не могу ему доверять. Он во власти предубеждений. Он несправедлив». И если кто-то видит вас таким, как написано на ярлыке, он будет относиться к вам соответственно.

¹ Цит. по книге: Дейл Карнеги. Как перестать беспокоиться и начать жить. М.: Прогресс, 1989. *Прим. пер.*

Каждый раз, когда я в гневе или раздражении наступаю на болевую точку другого человека, я оскорбляю его чувства. Гордость удерживает меня от того, чтобы вовремя извиниться, и отношения становятся натянутыми. Если я постараюсь вести себя лучше, но так и не признаю своей ошибки и не попрошу прощения, оскорбленный человек по-прежнему будет относиться ко мне настороженно. Я обидел его, я ранил его чувства, поэтому он занимает оборонительную позицию, с подозрением воспринимая мое новое поведение. Ни один из моих поступков не изменит его мнение обо мне, потому что я уже нахожусь внутри выстроенной им для меня тюрьмы. Ее стены и решетки — это эмоциональные ярлыки, которыми он меня наградил.

Именно поэтому мы нередко видим людей, которые в конце рабочего дня несутся к своим автомобилям, чтобы вернуться в свою так называемую настоящую жизнь. В деловой жизни они находятся под столь ужасным контролем, ими настолько убийственно управляют, что они стремятся как можно скорее вырваться из этой среды и оказаться в той обстановке, которая имеет для них высокую ценность.

Решение. Заплатить, чтобы вырваться из тюрьмы.

Только признав, что я не прав, попросив прощения и получив его, я смогу выбраться из застенков.

2. Поиск виновных. Люди склонны искать виновных, отмечать микроскопические промахи других и не видеть собственных гигантских ошибок. Фокусируясь на чужих ошибках, мы находим объяснения и оправдания своим собственным. Пытаясь исправить другого человека, мы понимаем, что это не работает. Несмотря на то что мы можем быть правы, мы неправильно

подходим к решению вопроса: оскорбляем, отвергаем, обижаем, угрожаем. Гнев, полыхающий в нашем взоре, затмевает наши собственные ошибки. Ложными могут быть и наши суждения. Мы можем попросту проецировать на другого человека свои недостатки или ошибочно принимать внешнее за внутреннее. Самооправдательная мотивация может отозваться тысячами негативных моментов в каждом из жизненных аспектов.

Решение. Прежде всего работайте над собой. Первый шаг к улучшению любой сложной ситуации — работа над собственными ошибками. Устранив свои ошибки, вы сможете лучше понять, как помочь другим. Деннис Джафф¹ в своей книге «Берись за эту работу и люби ее» (Take This Job and Love It) советовал избавляться от психологии жертвы, брать на себя ответственность, лицом к лицу встречать проблемы и либо менять работу, либо самостоятельно инициировать перемены и начинать любить свою нынешнюю работу.

3. Дефицитный сценарий. Люди с дефицитным мышлением убеждены, что на свете существует лишь один пирог и что если кто-то возьмет себе кусочек, то им достанется меньше. Такая позиция ведет к мышлению в духе «выиграл/проиграл»: если ты выигрываешь, проигрываю я, а я не могу этого допустить.

Дефицитное мышление имеет несколько источников:

- детство, когда ребенок поставлен в такие условия, что вынужден пытаться хорошим поведением заслужить любовь, — в результате страдает его самооценка;

¹ Деннис Джафф — президент Американской ассоциации гуманистической психологии, автор книг «Исцеление внутри нас» и «Берись за эту работу и люби ее». *Прим. пер.*

- сравнение с другими, с которым мы сталкиваемся в школе и на работе, — в результате формируется личность, чье отношение к себе основано на сравнении;
- конкуренция в семье, школе, на работе, в спорте и общественной жизни.

Мы страдаем от дефицитного мышления в четырех сферах.

В личной. Дефицитный сценарий глубоко укореняется в нашей жизни. Мы смотрим на мир сквозь призму дефицита и видим его искаженно.

В межличностной. Парадигма дефицита транслируется в наших браках и рабочих взаимоотношениях. В критические моменты она заставляет нас мыслить в духе «выиграл/проиграл», что определяет сделки с клиентами, взаимоотношения с поставщиками и т. д.

В сфере лидерства. Мы не хотим делиться властью. Нам кажется, что если делегировать кому-то полномочия, у нас их станет меньше.

Личность, взращенная на сравнениях, всегда будет видеть себя неполноценной, лишенной чего-либо. Захочет ли она делиться прибылью или доходом? Захочет ли делиться признанием? Захочет ли делиться знаниями? Нет, потому что знания, признание, доход — все это власть.

В организационной сфере. Дефицитное мышление проявляется в принципе «выиграл/проиграл». Мы конструируем структуры в зависимости от того, как видим мир. Можно прилагать любые усилия, чтобы поднять дух компании, но если структура построена так, что большинство оказывается в проигрыше, сотрудники становятся циничными и не желают принимать реального участия.

Решение. Использование подхода «выиграл/выиграл» и избыльное мышление. Люди с избыточным мышлением видят мир иначе. Они верят, что пирогов более чем достаточно и что они всегда могут рассчитывать еще на один кусок. Такой настрой ведет к мышлению в духе «выиграл/выиграл».

Однако человек, мыслящий категориями «выиграл/проиграл», в любой момент способен превратить «выиграл/выиграл» в привычное ему «выиграл/проиграл». Лишь тот, кого отличает избыточное мышление, способен разорвать замкнутый круг дефицитного мышления и парадигмы «выиграл/проиграл». У таких людей хорошо развито чувство самоуважения, и при этом они уважают других, демонстрируют им свое сочувствие и любовь.

Не существует такого понятия, как организационное поведение, — есть лишь индивидуальное поведение. Подобно большинству, мне тоже пришлось изменить дефицитное мышление на избыточное. Что мне помогло? Формулирование великой миссии, а также сосредоточение на том, что правильно, а не на том, кто прав. Люди способны изменить свое мышление от дефицита к избытию, и они меняют его. Ганди суждено было столкнуться с унижением, нуждой, страхом и недоверием. Ему угрожали, он был изгоем. Но, обретя свою жизненную цель, он смог преодолеть эти чувства и повести людей за собой.

4. Дисбаланс ролей. Не стоит даже пытаться внести в свою жизнь равновесие, если вы играете слишком много ролей, и все они требуют большой отдачи. Те, кто строит жизнь вне принципа баланса, неминуемо потерпят крах.

Большинство людей полагают, что они способны справиться с потерей баланса. Но они обманывают и себя, и других. Это

проявляется тысячей и одним способом. Я полностью согласен с высказыванием Ганди: «Человек не может поступать правильно в одном и пытаться действовать неправильно в другом. Жизнь — неделимое целое». Невозможно не пренебрегать семьей, работая по восемнадцать часов в день, поэтому нечего удивляться, что ваши семейные отношения страдают. Невозможно тратить время на общение в социальных сетях, не жертвуя своим здоровьем и продуктивностью. Прошу меня простить, но реальность именно такова.

Все мы живем под прессингом разных сил, которые могут нарушить наш баланс, особенно если у нас нет понимания цели. Но основной вопрос остается неизменным: что мы видим — грязь или звезды?

Решение. Во-первых, достойно примите факт потери баланса и рассматривайте его в долгосрочной перспективе. Все мы проходим в жизни через различные этапы, и хотя порой мы страстно желаем, чтобы в определенный момент наша жизнь была более сбалансированной, куда важнее сохранять долговременный баланс. Дисбаланс сегодня может быть вполне естественным и даже необходимым в перспективе недели, месяца, года. На достижение высоких целей требуются годы напряженного труда. Можно на некоторое время полностью сфокусироваться на рабочем проекте. Но если вы положите всю вашу жизнь на алтарь одной роли, будь то работа или учеба, остальное — семья, дружба, здоровье — неминуемо разрушится. Если время от времени вам все же приходится фокусироваться на чем-то одном, жертвуя другим, не испытывайте чувство вины и помните о долговременной перспективе.

Во-вторых, вовлекайте окружающих в значимую для вас деятельность. Я встречал людей, до такой степени поглощенных по-настоящему важными для них проектами, что они пренебрегали всем и всеми. Они забывали о семье, у них не было общественной жизни, они почти не отдыхали и даже отказывали себе в еде и удовольствиях. Порой именно такая отдача и требуется, но если вам удастся вовлечь близких и друзей в значимый для вас проект, они не будут чувствовать себя покинутыми и брошенными. Напротив: они ощутят сопричастность и даже вдохновение. Вовлекайте семью в свою деятельность. Позвольте близким разделить свою миссию и видение. Я всегда стараюсь поступать именно так: либо приглашаю близких в деловые поездки, либо привлекаю их к работе каким-то иным образом.

В-третьих, выработайте общее видение желаемого результата. Каким будет турне, если каждый из его участников предполагает различные пункты назначения? Так происходит, если люди плохо или не до конца информированы. Не оставляйте их в неведении, иначе они будут принимать решения и поступать, не имея четкого видения. Общее видение сложных, значительных проектов и целей позволяет устранить любые мелкие недоразумения. Люди, разделяющие общую великую цель, подчиняют ей свое эго. В стремлении сделать общее дело их сердца, умы и голоса сливаются воедино.

В-четвертых, создайте дополнительную команду. Если вы хотите быть лидером, перестаньте быть менеджером. Большинство семей и компаний страдают от того, что ими больше управляют, чем руководят. Конечно, возможно и противоположное: вы — прежде всего лидер, а об управлении и думать забыли. Несомненно, необходимы как менеджмент, так и лидерство.

В своем деле я был прежде всего лидером и забросил менеджмент, так что моя компания начала нести серьезные финансовые потери. Мне пришлось собрать дополнительную команду, которая хорошо разбиралась в финансовом менеджменте. Новая команда сразу же сделала так, что мои сильные стороны стали более продуктивными, а мои слабости — незначительными. Большинство из нас хотели бы видеть вокруг себя своих клонов, но нам прежде всего следует окружать себя теми, кто от нас отличается, — теми, кто не зависит от нас эмоционально, кто увеличивает нашу силу и нивелирует наши слабости.

В-пятых, каким бы ценным ни было ваше время, уделяйте его тем, кто вам дорог, и тому, что вам дорого.

Любой лидер борется за сохранение равновесия, пытаясь разделить время между слишком многими задачами. Мне трудно заниматься творчеством, потому что я должен произносить слишком много речей и присутствовать на слишком многих встречах. Именно по этой причине мой дом для меня — нечто вроде природного заповедника, где я могу спокойно творить или без помех проводить время с семьей. Я заранее планирую для себя это время — как время, которое я уделяю самым высоким ценностям. Некоторые из семейных дел и событий я планирую на два года вперед и стараюсь, чтобы ничто не нарушало эти планы.

В-шестых, пусть то, что важно для дорогих вам людей, станет важным и для вас. Когда я дома, я стараюсь полностью посвящать себя жене и детям. Я позволяю им управлять мною и моим временем. Я делаю то, чего они от меня хотят. Например, я не такой уж большой поклонник гольфа, но мои сыновья любят гольф, и я играю с ними, потому что люблю их.

Когда росли мои сыновья и дочери, я обнаружил, что порой лучшее, что я могу для них сделать, — просто быть рядом. Не руководить ими, не направлять, а просто быть с ними и для них. Через некоторое время мои дети сами начинали говорить со мной о том, что их волновало. Но прежде я должен был дать им понять, что я рядом с ними не только физически, но и духовно. Ваши дети доверятся вам, если вы откроете им свои уши и сердца, закроете рот и будете рядом с ними здесь и сейчас.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Запишите в свой дневник ответы на следующие вопросы.
 1. Казалось ли вам когда-либо, что вы попали в ловушку, что ваша свобода ограничена?
 2. Что удерживает вас в этой тюрьме, что заставляет вас видеть грязь, а не звезды?
 3. Что служит причиной ощущения, что вы зашли в тупик и не можете продолжать движение вперед?
- Навешивали ли на вас неприятные ярлыки? Какое влияние это оказывало на ваши поступки? Приходилось ли вам навешивать некорректные ярлыки на кого-либо в профессиональной или личной сферах жизни? Сделайте сегодня один шаг, пусть небольшой, чтобы устранить негативное влияние этих ярлыков.
- Дайте письменный ответ на следующие вопросы.
 1. Вы обладаете избыточным мышлением?
 2. Вы действительно хотите делиться признанием, прибылью с другими людьми? Вы готовы делиться знаниями?

3. Как вам кажется, в отдельных аспектах вам свойственно дефицитное мышление?
 4. Найдите хотя бы одну возможность разделить с кем-то знания, прибыль или признание и сделайте это. Что вы после этого почувствовали?
- Постарайтесь быть больше лидером, чем менеджером. Многие компании и семьи страдают от чрезмерного управления, а лидерства им не хватает. Что конкретно вы можете сделать уже сегодня, чтобы продемонстрировать свои лидерские, а не менеджерские качества?

III/

ДВЕНАДЦАТЬ РЫЧАГОВ УСПЕХА

ГЛАВА 6

РЫЧАГ ЦЕЛЬНОСТИ

Если вы не отстаиваете хоть что-то, вы проигрываете во всем.

Гордон Иди¹

Цельность — первый рычаг истинного величия. Утратившие цельность живут и трудятся в мире видимости, они стараются не быть, а казаться. Однако такое фальшивое существование — тяжелая ноша для совести и бремя для тех, кто зависит от вас. Цельность снимает груз с души. Цельность — та черта, которая заложена в характере истинно великих людей. Эта глава посвящена тому, как выстроить свою жизнь, руководствуясь принципом цельности.

¹ Гордон Иди — американский врач. Цитата взята из его статьи «Потребности работников промышленных предприятий в плане душевного здоровья, с особым упором на нужды ветеранов войны». *Прим. пер.*

Я считаю, что разговоры о морали часто заводят нас на ложный путь. Многие путают мораль с правовыми нормами или смотрят на мораль как на нечто частное, производное и не видят, что она полностью интегрирована в жизнь. Напротив, тот, кто считает цельность неотъемлемой, органичной частью бытия, смотрит на все сквозь призму морали; и следовательно, для такого человека мораль целостна, а не условна.

Такая мораль лежит в основе истинного величия, а ложное величие — это лишь видимость.

Размышляя о цельности, Гамлет говорил: «Какое чудо природы человек! Как благородно рассуждает! С какими безграничными способностями! Как точен и поразителен по складу и движеньям! Поступками как близок к ангелам! Почти равен богу — разуменьем!»¹ Он наставлял актеров: «Двигайтесь в согласии с диалогом, говорите, следуя движениям». Он размышлял:

*«Что значит человек,
Когда его заветные желанья —
Еда да сон? Животное — и все.
Наверно, тот, кто создал нас с понятием
О будущем и прошлом, дивный дар
Вложил не с тем, чтоб разум гнил без пользы».*

На вопрос матери Гамлет отвечает: «Мне “кажется” неведомы».

Людам, утратившим цельность, ведомо лишь кажущееся. Они существуют в мире видимости, являя собою не то, что они

¹ Здесь и далее трагедия Уильяма Шекспира «Гамлет, принц датский» в переводе Б. Пастернака. *Прим. пер.*

есть. Их больше волнует то, как они выглядят в глазах других, чем то, что они есть на самом деле. Они — актеры в масках, прикрывающих неблагоприятные действия, для них имидж — все.

Когда я работал в Северной Каролине, мне подарили майку с девизом штата на латыни: *Esse quam videri*, что означает: «Быть, а не казаться».

Эта крылатая фраза должна стать девизом любого, кто ищет истинного величия. Но, к сожалению, слишком часто «казаться» заменяет собой «быть».

ДВЕ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ЦЕЛЬНОСТИ

Как добиться цельности?

Для меня цельность — это дитя двух основных черт характера — скромности и мужества.

Скромность означает понимание, что всем и всегда правят принципы. Скромный человек никогда не скажет: «Я здесь главный» или «Я сам решаю свою судьбу». Подобные идеи, весьма распространившиеся в последние десятилетия в книгах о том, как добиться успеха, лишь продукт общественной системы ценностей. А наши общественные ценности далеко не всегда покоятся на твердых, как скала, принципах — зачастую в их основании лежат зыбучие пески эго и точек зрения.

Президент одного международного коммуникационного агентства однажды познакомил меня с декларацией о ценностях своей компании: «Мы отстаиваем все ведущие ценности, которые обогащают личность и укрепляют наше сообщество». На мой вопрос о том, что представляют собой эти базовые ценности, он ответил: *цельность, качество, служение,*

рентабельность, тщательность, искренность, а также высокие этические и моральные стандарты.

Я сказал ему: «Ваш набор корпоративных ценностей определенно хорош, поскольку соответствует незыблемым принципам. Однако самое главное — как вы воплощаете их в своей повседневной деятельности». Я пытался объяснить ему то, что и так знает каждый рядовой сотрудник: *стандартам законности, этики и морали должны соответствовать не только слова, начертанные на плакате в головном офисе, но также взгляды и действия всех сотрудников на всех уровнях.*

Этот смиренный лидер прекрасно понимал, как важно, чтобы слова не расходились с делами и чтобы при этом слова — система ценностей корпорации — были основаны на принципах. Он понимал, что руководят и управляют не люди, а естественные законы и принципы, и что скромность, по сути, есть мать всех добродетелей, так как все они проходят проверку духом подчинения прагматичной реальности.

Отцом же всех добродетелей является мужество, потому что именно оно позволяет выстоять в испытании на прочность приверженности ценностям. С течением времени каждая ценность подвергается своему испытанию. И сохраняют ли наши ценности, наши жизни и наши привычки верность этим принципам — вот в чем вопрос. Снова — «Быть или не быть?» Вопрос о том, кем казаться, не рассматривается.

Другими словами, будем ли мы действительно жить по принципам? Мы можем быть скромными, смиренными, но мужественны ли мы? Сможем ли мы плыть против течения — против весьма влиятельных общественных ценностей или наших личных устремлений? Будут ли еда да сон нашими заветными

желаньями или мы станем благородно рассуждать и поступками приблизимся к ангелам, а разумением — к богу? Нам не удастся этого добиться, если у нас не хватит мужества поступать так, как нам велят наши глубинные убеждения. В противном случае очередные модные общественные ценности растопчут наши основанные на принципах инициативы.

Если вы и скромны, и мужественны, цельность приходит естественным путем. Цельность означает, что ваша жизнь строится на принципах, а ваша надежность исходит изнутри наружу, а не идет снаружи внутрь. Как выразился один мой друг, цельность — это «поддержание высочайшего уровня честности во всех отношениях».

Цельности не добиться, если не хватает скромности. Однако даже если человек скромный, но ему не хватает мужества отстаивать свои убеждения, о цельности можно лишь мечтать. Такие люди двуличны и лицемерны, они руководствуются тем, что я называю личной этикой, а не этикой характера. Они демонстрируют личные качества, никак не связанные с этическими стандартами истинного характера. Их личные качества — подделка. Фальшивая цельность означает, что надежность человека находится за пределами его личности. Он надежен ровно настолько, насколько надежным считают его окружающие. Степень надежности определяется путем сравнения с другими, так что сравнение должно быть в его пользу.

В конце книги «Семь навыков высокоэффективных людей» я признался читателям, что мне пришлось потратить немало сил на борьбу со своими недостатками, но эта борьба стоила усилий: она самоценна, поскольку придает смысл моей жизни

и вдохновляет меня на любовь, служение и новые начинания.

Этот вызов — цельная жизнь — моя неизменная цель.

Именно поэтому я всю жизнь веду диалог с самим собой.

Я спрашиваю себя: имею ли я право учить других тому, чему сам не всегда следую? В ходе этого диалога я открыл для себя истину, о которой говорил психолог Карл Роджерс: «Самое личное и есть самое общее». Многие люди тоже ведут с собой такой же диалог.

Кроме того, я понял, что разговор с самим собой — это поле битвы, сражаясь на котором извлекаешь важные уроки. Чем ближе подходишь к пониманию того, кто ты на самом деле, тем лучше постигаешь сущность всего и вся. И, как ни странно это звучит, именно так создается взаимозависимость с другими людьми.

Этот урок преподавал нам экономический кризис. В последние годы закрылось множество компаний. Финансовая система буксует, потому что ее деятельность не всегда отвечала требованиям цельности и моральным устоям. Многие известные компании канули в небытие, а все потому, что им не хватало скромности и осознания своего места в реальности. Некоторым компаниям пришлось взглядеться в свои ценности и принципы.

Многих из нас обстоятельства научили скромности, но гораздо лучше было бы, если бы скромность и смирение мы выбрали самостоятельно. Развивай мы в себе внутреннюю безопасность и смирение, и к скромности нас призывала бы наша совесть, а не критическая ситуация.

Не разобравшись в себе и не познав себя, мы продолжим проецировать свои мотивы на внешний мир. В силу того, что наше видение ограничено, мы и дальше будем считать, что мир такой, каким мы его видим, ошибочно принимать то, что видим

снаружи, за то, что кроется внутри, и потому неверно понимать себя, других и весь мир. Чтобы познать себя, придется пройти через честный, но болезненный самоанализ.

ТРИ СУЩНОСТИ В ОДНОЙ

У каждого из нас есть три сущностных «я» — общественное (публичный образ и личность), личное (то, какими мы бываем с семьей, с самыми близкими нам людьми) и глубинное, тайное «я» (наша внутренняя сущность, которая постоянно проверяет сценарий нашей жизни — наши мотивы, склонности и привычки, уходящие корнями в генетический код, окружение и социальные условия). Цельность формируется — или, напротив, разрушается — нашей глубинной, тайной сущностью.

Большинство людей, основываясь на своем публичном «я», пытаются распространять свое влияние по принципу «снаружи внутрь». Однако высокоэффективные люди, направляемые своим глубинным «я», используют подход «изнутри наружу». Тот, кто способен показать, кто он есть на самом деле, глубоко внутри, завоевывает доверие людей.

Как только вы лучше узнаете себя и откроетесь влиянию на личном и тайном уровнях, вы сможете лучше оказывать влияние на других. Когда окружающие вас люди чувствуют, что вы открыты для влияния и обратной связи, они открываются для вас. Так что если вы хотите больше влиять на других, для начала следует лучше узнать себя.

Великие умы учили нас: «познай себя», «овладей собой» и «отдай себя». Я настаиваю на том, что именно в этой последовательности заключена великая сила.

Например, представьте: до меня дошел слух, что вы говорите и делаете что-то, способное нанести мне вред. Но, зная себя, я говорю себе: «Перед тем как отреагировать на эту новость, и отреагировать слишком бурно, Стивен, вспомни-ка, что у тебя есть параноидальная склонность предполагать, будто окружающие настроены против тебя. Так что не стремись интерпретировать чужие слова в духе своей паранойи. Лучше поговори с теми, кто тебе об этом рассказал, и постарайся получить дополнительную информацию».

А теперь посмотрим, что произойдет. Стоит мне учесть мои параноидальные наклонности и получить дополнительную информацию, я обнаруживаю, что у моих страхов нет никаких оснований. И будучи цельной личностью, я могу сказать себе: «Я очень расстроен, но пытаюсь реагировать как ответственный человек и не впадать в истерику». Я использую знание о себе и принимаю на себя ответственность за свои поступки. Я не нападаю на вас из-за того, что до меня дошел какой-то слух. И таким образом, когда вы и я вступаем во взаимодействие, я позволяю вам влиять на себя.

Легендарный психолог Карл Роджерс говорил, что когда наша внутренняя конгруэнтность¹ нарушена, мы используем различные способы психологической защиты, такие как отрицание, интеллектуализация, рационализация или проекция. Проекция — это когда человек приписывает свои мысли,

¹ Конгруэнтность — согласованность информации, одновременно передаваемой человеком вербальным и невербальным способом (или различными невербальными способами), а также непротиворечивость его речи, представлений, убеждений между собой. В более широком смысле — цельность, самосогласованность личности. Термин впервые введен Карлом Роджерсом. *Прим. ред.*

чувства, мотивы другим людям. Мы судим других по их поведению, а себя — по нашим намерениям.

Я принимал участие в эксперименте, который проводился в Вефиле. Ученые изучали воздействие психологического диссонанса на группу испытуемых, чтобы определить, какие защитные механизмы люди используют в критические моменты. Они определяли, кто использовал интеллектуализацию, кто — рационализацию, кто — отрицание, а кто — проекцию. Затем распределяли участников по группам в соответствии с типом реакции и раздавали задания.

Я оказался в числе тех, чьим защитным механизмом была интеллектуализация. Можете себе представить, на что была похожа наша группа — кучка ученых, выбравших свою профессию отчасти потому, что та надежна и безопасна. Мы уходили в себя и прятались за теоретическими абстракциями. Получив задание, которое мы должны были выполнить совместно, мы так и не смогли найти его решение, потому что нас парализовала склонность к бесконечному анализу и толкованиям.

Вторая группа, в которую собрали тех, кто был склонен к проекции, тоже топталась на месте: участники были заняты тем, что примеряли друг на друга собственные мотивы.

Группа отрицающих и вовсе не могла сдвинуться с места, потому что каждый из ее членов говорил что-то вроде: «О, нет, это задание означает что-то совсем другое. От нас вовсе не этого хотят!»

Описанный эксперимент лишний раз показал мне, насколько важно анализировать свои мотивы и методы взаимодействия со сложными проблемами и насколько для меня просто попасть в ловушку интеллектуализации и, таким образом, устранимся

от ответственности. Ваши защитные механизмы могут быть другими, но результат тот же — вы оказываетесь в ловушке.

Наше влияние на других растет в зависимости от степени нашей внутренней и внешней конгруэнтности. Однажды я наблюдал эту зависимость в действии: мой друг, обидев меня, затем извинился передо мной. Я сказал: «Ты даже не представляешь, до какой степени я восхищен твоим искренним извинением. Как ты смог заставить себя это сделать?» И он ответил: «Я заглянул в себя и поговорил с собой. Разговор продолжался до тех пор, пока я не добрался до своей сути, и тогда я задал себе вопрос: кому ты хочешь подчиняться — своему эго или своей совести? Я решил, что буду слушать совесть».

Совесть — вот движущая сила существования моего друга, и когда бы она ни вступала в битву с его эго, она всегда одерживает победу. Его неотъемлемая, врожденная привычка — слушать свою совесть. Благодаря этой цельности он имеет огромное влияние на людей.

Внутренний диалог ведут многие люди, но им не хватает мужества признавать ошибки, извиняться или внедрять в свою жизнь перемены. Мужество — одна из составных частей цельности. Тому, кто не культивирует в себе цельность, не хватает мужества признавать ошибки и менять курс.

ПЛОДЫ ЦЕЛЬНОСТИ

Цельность приносит в жизнь несомненные преимущества.

- Один из плодов цельности — *мудрость*. Если вы спокойны, если ваше ощущение безопасности исходит изнутри, вы лучше оцениваете все происходящее. Вы

не склонны драматизировать ситуацию и впадать в крайности, ваше восприятие едино и неделимо. Вы лучше соблюдаете баланс. Как мудрый человек, вы видите все в правильной перспективе и в правильных соотношениях, не переоцениваете, но и не недооцениваете. Как говорил Гамлет, вы «двигаетесь в согласии с диалогом, говорите, следуя движениям».

- Второй плод цельности — *изобильное мышление*. Если вы уверены в себе, не сравниваете себя постоянно с кем-то или с чем-то, если вас не волнует тот факт, что кто-то богаче или успешнее вас, то ваша жизнь — неистощимый рог изобилия. Как говорил Гамлет: «Сами по себе вещи не бывают ни хорошими, ни дурными, а только в нашей оценке». Если вы чувствуете себя бедным и обделенным, то ваш удел — пребывать в нищете. Если вы видите во всем источник богатства, пусть и скрытого, то найдете способ черпать из этого источника.
- Третий плод цельности — *синергия*. Если ваша уверенность не зависит от того, что о вас думают другие, вы спокойно сотрудничаете с людьми и находите оптимальные решения в духе «выиграл/выиграл». Вы смело высказываете свои идеи, потому что ваше намерение — найти лучшую из возможных альтернатив, а не получить награду за великолепную мысль.
- Еще один сладкий плод личной и организационной цельности — *отношения, основанные на доверии*. Вам просто не удастся добиться цельных взаимоотношений без истинной личной цельности. Большинство базовых характеристик в бизнесе — включая конкурентоспособность,

предприимчивость, ответственность, качество, добавленную стоимость и работу с клиентами — опираются на доверие. А доверия заслуживают только цельные люди.

ПРОГРАММЫ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

Почему же при таком внимании к цельности и этике мы часто наблюдаем брешы как в личной, так и в корпоративной этике?

Вот уже много лет в колледжах и компаниях изучению норм этики уделяют большое внимание.

Компании тратят на этические программы огромные средства. Но, к сожалению, как сказал мне недавно один бывший директор по этике, «некоторые руководители озабочены прежде всего имиджем, тем, как их компания выглядит в глазах общества. В действительности этические программы часто бывают лишь ответом на требования общества или на какие-то внутренние расследования. Директора по этике выступают в роли переговорщиков между правдоискателями и бессильными и неинформированными индивидуумами, которые не знают, как еще можно решить проблему. Когда руководители придерживаются мнения о том, что цель оправдывает средства, рядовые работники улавливают этот сигнал. Они замечают, кого именно нанимают на работу, продвигают, вознаграждают — и почему. Они видят, кому сходят с рук преступления, кому прощается недопустимое поведение. Этические программы могут сделать людей более внимательными к таким вопросам, как сексуальное домогательство или сексистские высказывания, но они редко могут остановить или даже замедлить лавину неэтичного

поведения. Такие программы служат всего лишь прикрытием для неэтичного поведения: люди просто становятся более изворотливыми».

Работа над тем, чтобы «выглядеть этичными», — фундаментально ложный подход, так как он не имеет ничего общего со скромностью. При таком подходе мы можем говорить лишь о гордыне — когда люди и компании рассуждают об этике, но на самом деле она не становится неотъемлемой частью их существования.

Когда университеты вводят курсы, посвященные этике, а корпорации создают отделы, занимающиеся этическими вопросами, люди воспринимают этику как некий чиновничий инструмент, а не как на основу своего существования.

Этическая дилемма аналогична дилемме качества. Вы не можете завести у себя департамент качества и считать, что дело сделано и больше ничего и не надо. Вы не можете добавить продукту качества после того, как работа над ним завершена, — вы должны изначально заложить, встроить в него качество, видеть его производство через призму качества. Точно так же бесполезна и «инспекция этики». Когда каждый сотрудник принимает на себя личную ответственность за этическое поведение, вам вряд ли придется беспокоиться на этот счет, поскольку этическое поведение станет частью человеческой природы, а не ответственностью некоего искусственно созданного департамента в дальнем конце коридора.

Когда лидер открыто и четко следует этическому кодексу, он вдохновляет и окружающих. Управляющий совет одного из крупных университетов так напутствовал своего нового президента: «Некоторым удавалось добиться вершин успеха

в профессиональной, общественной или финансовой деятельности, пользуясь недозволенными методами. Другие оказывались более хитроумными, однако и они, карабкаясь к вершине, демонстрировали непонимание своих любимых, друзей и коллег. Тех, в ком сочетаются честь, цельность, лояльность и внимание к близким и друзьям, на самом деле немного. Вы принадлежите к этим немногим».

Слишком часто этика существует отдельно от повседневной жизни компании. Профессиональные морализаторы могут суетиться, читать лекции, поучать, но чаще всего их деятельность — лишь ответ на поступки неэтичных людей, которые боятся лишь того, что их на чем-то поймают. Они могут успокоить страсти, уговорить кого-то не подавать судебный иск, но они не могут предотвратить неэтичное поведение или сделать этическое поведение неотъемлемой частью бытия.

До тех пор пока между декларациями о корпоративной этике и поведением отдельного человека будет существовать огромный разрыв, индивидуум не будет чувствовать себя обязанным жить согласно корпоративным этическим стандартам.

Видение, миссия, этика и заявления о ценностях будут тем более весомыми, если вы будете создавать их не в спешке. Они не должны превращаться в очередной формальный документ, который можно обнародовать, потому что того требуют обстоятельства, а потом спокойно о нем забыть. Вовлекая в создание этического кодекса всех сотрудников и регулярно вместе с ними его пересматривая, вы вносите в культуру своей компании скромность и мужество.

Декларации об этике становятся конституцией компании. Вам больше не нужно «казаться этичными». Ваш департамент

по этике — не просто очередной чиновничий институт, а ваша компания становится для тех, кто в ней работает, второй семьей. Ваши сотрудники скромны и смиренны, потому что знают, что всем правят принципы, а не начальники, программы или политика. Они не только верят в неизменность принципов, у них есть мужество жить в соответствии с ними.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Запишите в своем дневнике: что означает для вас быть по-настоящему цельным человеком? Выберите в своей жизни одну область, в которой вы можете проявить бóльшую цельность. Что вы при этом чувствуете?
- В каких аспектах вашей жизни вы можете служить примером мужества? А в каких — скромности? В какой степени вы уже сейчас наслаждаетесь плодами цельности? Вспомните и запишите обстоятельства, при которых вы смогли бы проявить больше мужества и скромности. Попробуйте сделать и то и другое.

ГЛАВА 7

РЫЧАГ ВКЛАДА

Посмотрите вокруг. Здесь, в этом зале,
нет никого, чью душу вы бы не затронули,
и каждый из нас стал лучше благодаря вам.
Мы — ваша симфония, мистер Холланд. Мы
мелодии и ноты, из которых сложен ваш опус.
Мы — музыка вашей жизни.

«Опус мистера Холланда»¹

Истинного величия достигают лишь те, у кого есть личная миссия, высокая цель, кто вносит свой истинный вклад. Многие из нас испытывают искушение жить легко, немногого от себя требуя и никогда не задаваясь вопросами: «Чего хочет от меня мир? Какой вклад я вношу в жизнь других?» Эта глава поможет вам задуматься о том наследии, которые вы хотите после себя оставить.

¹ «Опус мистера Холланда» — фильм режиссера Стивена Хирика (1995 год), в главной роли — Ричард Дрейфус, номинированный за эту работу на премию «Оскар». *Прим. пер.*

Как-то раз, в период острых экономических передрыг, меня спросили: «Что вы можете сказать о нынешних массовых увольнениях и приостановках производства?»

Моим ответом было: «Это лишь эпизод. Поскольку мы двигаемся к глобальной экономике и к новым правилам, которыми будет руководствоваться производство, мы увидим куда более острую конкуренцию со стороны более квалифицированных и менее дорогостоящих производителей. Эта конкуренция превзойдет все, о чем мы знали раньше, особенно учитывая рост азиатской, южноамериканской, индийской, китайской и ближневосточной экономик».

И поскольку психологический контракт с работниками сейчас подвергается пересмотру во всем мире, многие займут обвинительную позицию — будут винить в своих проблемах компании, общество или правительства.

ЛИЧНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА

Вместо того чтобы искать виноватых, таким людям следует пересмотреть свои цели и перестроить себя — только так они смогут приспособиться к новой реальности. Я хочу остановиться на трех конкретных моментах.

1. Им следует определить, где находится их «истинный север». Они должны сформулировать личную миссию, исходя из видения своего вклада в компанию, ориентированного на принцип-центричную систему ценностей. Если этого не сделать, их постоянно будут сбивать с курса разнонаправленные течения, и в итоге они начнут обвинять в своих проблемах других и утратят влияние на свое будущее.

2. Они не должны бояться рисковать:

- *В том, как они излагают свои мысли.* В разговорах с начальством, коллегами и с другими стейкхолдерами им следует демонстрировать не только понимание, но и мужество.
- *В том, как они слушают.* Необходимо слушать с эмпатией, чтобы узнать, что происходит в компании, даже если услышанное может разрушить их картину мира.
- *В том, как они действуют.* Чтобы приспособиться к новой реальности и экспериментальным путем установить, что в конкретных обстоятельствах окажется лучшим вариантом, им следует пойти на риск, покинуть зону комфорта и стать творческими личностями. Готовность рисковать — главная черта лидера будущего. Другими словами, все должны будут стать предпринимателями. Бизнесмены новой формации смогут работать над различными проектами в рамках сетевых или крупных компаний с матричной организационной структурой — и с каждым новым проектом вносить свой вклад. Сегодня люди в меньшей мере сфокусированы на длительной карьере в одной компании, поэтому следует скорее сосредоточиться на выполнении работы, достижении результатов, на пользе, которую деятельность приносит компании, и на документировании этой пользы.

3. Они должны помнить о том, что учиться нужно на протяжении всей жизни. Ответственность за постоянное повышение своих знаний — это личная ответственность, как и овладение новыми технологиями. Следует много читать и осознавать, насколько мощные силы действуют вокруг. Вкупе

с постоянным интересом ко всему новому, что происходит в технике и науке, следует расширять свой кругозор в области гуманитарных наук и искусства. Увлечение искусством как ничто другое способствует остроте ума, и знания даются легче. Необходимо совершенствовать систему ценностей, которая гораздо важнее технологии и науки, поскольку позволяет жить в гармонии со своим внутренним «я».

Следование этим трем советам позволяет распространить влияние далеко за пределы бизнеса, семьи, детей и непосредственного окружения. Эти советы открывают возможность внести свой огромный вклад в мир.

ТВОРЧЕСКИЕ ЛИДЕРЫ И ПОСЛЕДОВАТЕЛИ

Чтобы понять, чего хочет от вас мир и что вы можете ему предложить, вам надо ответить на три вопроса.

- Что нужно миру?
- В чем именно я хорош?
- Как я могу добиться лучших результатов в том, что мне нравится делать, и как мне ответить на реальные требования моей работы?

Итак, вам предстоит стать одновременно творческим лидером и последователем.

В классическом фильме «Опус мистера Холланда» говорится о том, что каждый человек в своей жизни должен быть художником. Мистер Холланд — талантливый композитор, которому приходится работать учителем музыки в старших классах. Поначалу он эту работу ненавидит — она не имеет ничего общего с его стремлениями. Но проходят месяцы, годы, и он начинает

любить своих учеников. Труд всей его жизни — его опус — из великого музыкального произведения превращается в великий вклад в жизни тысяч молодых людей. Это вклад его души.

Сегодня люди испытывают острую тягу именно к духовной стороне жизни — эта тяга, в частности, обусловлена тем, что в последние десятилетия мы отвернулись от искусства. Однажды я побывал в великолепной частной школе, упор в которой изначально делался на науку, технологии, инженерные знания и математику. Однако со временем, поняв необходимость воспитания эмоционального интеллекта, ее основатели ввели и занятия искусством.

Работники и лидеры нового типа будут стремиться развивать у себя как научно-технический, так и эмоциональный интеллект, будут фокусироваться на пользе, которую они могут принести, на постоянном обучении, на построении взаимоотношений доверия и на следовании вечным принципам. На этом основано образование истинного Возрождения, которое приведет к возрождению компаний.

ДВЕ СТОРОНЫ ЛИДЕРСТВА

Первая сторона — Личная Победа. Многие сопротивляются личным преобразованиям, хотя и понимают, что это правильный путь. Таким образом они упускают половину того, из чего складывается лидер, — Личную Победу.

Личная Победа — победа над самим собой. Вы не сможете вести за собой других, пока не научитесь жить цельной жизнью и управлять собой при помощи дисциплины. Почему же столь многие упускают свою Личную Победу?

Я вижу четыре причины.

- Привычка возлагать ответственность за собственную жизнь на других или на ситуацию.
- Слишком немногие — всего от 5 до 10 процентов — берут на себя труд сформулировать личную миссию, философию или кредо.
- Многие из тех, кто разработал личное видение и миссию, все же не следуют им, потому что это предполагает риск и усилия, а людям не хочется покинуть зону комфорта. Они отступают от своей миссии ради куда менее высоких приоритетов.
- В настоящий момент у людей нет ни настроения, ни навыков борьбы за Личную Победу, а парадигма постоянного познания не укоренена в их семьях или в их корпоративной культуре. Это мешает им добиваться Личной Победы, которая приближает Общественную Победу.

Вторая сторона — Общественная Победа. Общественная Победа состоит в том, чтобы заставить других присоединиться к вам в стремлении достичь общего видения. Но почему многие из тех, кто добился больших достижений, не выдерживают этого испытания? Мне кажется, это происходит по трем причинам.

- Даже если они лично — люди надежные, они не чувствуют себя в безопасности со своими супругами или партнерами и не могут на них опереться. Они стремятся в плавание по открытому морю, но не могут покинуть обжитую гавань.
- Они не научились делегировать свои полномочия. Многие знают, как это делать, но сопротивляются, потому

что не хотят делиться контролем, не хотят, чтобы заслуги доставались кому-то еще, и не верят, что работа будет сделана как надо. Я глубоко сочувствую таким людям — когда наша компания расширилась, я обнаружил подобные замашки и у себя.

- Им не удастся вовлечь других в процесс формирования атмосферы поддержки. Они не могут построить культуру, при которой их видение будет понятно и реализуемо, но обвиняют в этом своих менеджеров и обстоятельства, тем самым еще больше усугубляя ситуацию.

Во многих отношениях мистера Холланда можно считать предпринимателем, который со временем научился вовлекать других людей и формировать команду поддержки. И когда настал час, его добровольные последователи и помощники встали рядом с ним и во всем блеске продемонстрировали его программу.

Если вы все-таки хотите услышать, как звучит ваш опус, вам надо подвергнуть себя личной перестройке и одержать как Личную, так и Общественную Победу, придя в конце концов к общей миссии.

УЙТИ ИЛИ ОБНОВИТЬСЯ?

Однажды мне пришлось работать с компанией, на тот момент вполне успешной, но нуждавшейся в обновлении, поскольку перед ней стояли новые задачи. Руководителю этой компании было шестьдесят три года, и он намеревался в шестьдесят пять уйти в отставку.

Начав процесс обновления компании, он понял, что ему не удастся справиться со столь грандиозной задачей в те два

года, которые он себе на это отвел. И тогда он задумался, а нужно ли ему вообще предпринимать усилия, если пока в компании все в порядке?

Ему пришлось честно ответить себе на вопрос: «Хватит ли мне преданности и сил заниматься этим, зная, что до отставки мне всего два года?»

С одной стороны, он понимал, что его усилия окажут большое моральное влияние на культурный климат в компании и это положительно скажется на ее будущем. С другой стороны, он знал, что любая инициатива влечет за собой новые проблемы и риски. Его мучили вопросы: сработают ли все эти изменения и как они повлияют на общую культуру компании?

Он повторил: «Я понимаю, что мы должны идти именно этим путем, но все же стоит ли мне двигаться в этом направлении? Это требует огромных затрат труда и сил. Может, мне лучше придерживаться консервативного курса? Ведь в противном случае со всеми сложными вопросами придется иметь дело тому, кто сменит меня на посту!»

И тогда я спросил его: «А какое наследие вы хотели бы оставить после себя?»

Он ответил: «Не знаю. Я об этом не думал».

А я сказал: «Перед вами два варианта: вы можете решиться и перестроить компанию или продолжить придерживаться прежнего курса и уйти в блеске славы, но не сделать того, что принесет пользу следующему поколению».

Он подумал над моими словами, и когда мы встретились на следующий день, сказал: «Мне никто никогда не задавал столь отрезвляющего вопроса: какое наследие я хочу оставить? Я покопался в себе и вынужден был признать, что я не хотел

платить высокую цену за решительные инициативы, что на самом деле я втайне надеялся уйти в лучах славы, рассчитывая, что моему последователю не удастся добиться того, чего добился я. Я хотел, чтобы мое пребывание в должности завершилось на пике славы. Но чем больше я об этом думал, тем лучше понимал, что мои мотивы неправильные и что я должен приложить все усилия, чтобы после моего ухода компания работала еще лучше, чем при мне».

Этот человек понимал, что структурная перестройка требует от него огромных усилий. «Я рассчитывал на два года комфортного существования и хвалебных речей в свой адрес, — сказал он. — А вместо этого мне предстоит жесточайшая борьба, с какой я никогда раньше не сталкивался. Но я пришел к выводу, что не смогу жить в мире с самим собой, если не постараюсь оставить после себя непреходящее наследие».

УСЛЫШАТЬ СВОЕ СЕРДЦЕ

Услышав этот рассказ о внутренней борьбе, я вспомнил стих из Книги Притчей Соломоновых: «Больше всего хранимого храни сердце твое; потому что из него источники жизни».

Это то, что и сделал этот руководитель. Он совершил огромный прорыв от мыслей о себе к мыслям о вкладе. В своих размышлениях он был смиренен и трезв. Он был честен с собой и окружающими. Он был достаточно мужествен, чтобы сказать себе: «Я заплачу эту цену. Я понимаю, что следующие два года будут невероятно трудными, но и награда будет высокой».

Я призываю вас прислушаться к своему сердцу и задать себе те же вопросы: какое наследие я оставляю после себя?

Каким будет мой вклад? Эти вопросы часто подталкивают нас к обновлению.

Силы, удерживающие нас, весьма реальны. Как только вы решитесь на серьезные перемены, вы обнаружите множество убедительных причин оставить все как есть. Вот некоторые из отговорок, которые обычно приходят на ум.

- Проблемы, с которыми мне придется столкнуться, политически сложные. И если столь многие профессиональные политики откладывают решение сложных и опасных для них вопросов, то почему бы не отложить их и мне?
- Проблема, с которой я столкнулся, несомненно, серьезная, но хроническая. Она не проявляется остро. Почему бы не положить это дело под сукно, да так и оставить?
- Решение не принесет быстрых дивидендов. Так зачем заниматься этой непростой проблемой? Если я буду играть по правилам, то в ближайшем будущем получу свои золотые яйца, даже если жизнь несущей их гусыни и окажется в опасности.
- Тот, кто сменит меня на моем посту, может оказаться классическим козлом отпущения. Если задуманные мной перемены не сработают, мне будет на кого переложить вину.
- Я и так заплатил максимальную цену за то, чтобы оказаться там, где нахожусь сейчас. Так пусть и другие попотеют. А я заслужил спокойную жизнь.

Однако со всеми этими расхожими отговорками есть одна проблема: глубоко в душе вы знаете, что они ничего не стоят. И вам придется жить с этим знанием.

Настоящий, большой вызов дарит свободу сказать «нет» очень многому. Вы можете испытать колоссальное психологическое облегчение, взявшись за большую задачу и отбросив задачи банальные. Зачастую трудно говорить «нет» не слишком важным вопросам как в жизни, так и в бизнесе, если нет убедительного «да» — миссии, которой вы должны служить, грандиозной задачи, высокой цели, наследия, которое вы должны оставить после себя.

Как показывает мой опыт, человек решается платить высокую цену в том случае, если задает себе весьма неудобный вопрос о своем наследии и в поисках ответа обращается к своему сердцу. Вы можете делиться своими размышлениями и изысканиями с теми, кому предназначено это наследие.

Если вы все-таки отважитесь взяться за решение серьезной проблемы и возьмете на себя ответственность за значимые перемены — личные, общественные или корпоративные, — вам понадобятся силы, чтобы не сбиться с курса. Недаром эти проблемы годами мучили вас или вашу компанию. В конце концов вы всегда можете найти союзников в своей борьбе.

И снова я задаю этот вопрос: «Какое наследие вы хотите оставить после себя?»

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Чтобы стать творческим лидером и вообще творческим человеком, ответьте на следующие вопросы: чего хочу от меня мир? Что я могу ему дать? Как мне добиться лучших результатов в том, что мне нравится делать, и как мне ответить на реальные требования моей нынешней

работы? Наметьте себе одну цель, в которой соединяются требования, таланты и действительность.

- Письменно ответьте на следующие вопросы: какое наследие вы хотели бы оставить в своей личной и профессиональной жизни? Как вы хотите, чтобы о вас отзывались люди после того, как вы оставите свою нынешнюю работу? Как бы вы хотели, чтобы спустя десять лет о вас говорили ваши близкие и друзья?

ГЛАВА 8

РЫЧАГ СЛЕДОВАНИЯ ПРИОРИТЕТАМ

Смысл заключается не в том, чтобы приоритезировать запланированные действия, а в том, чтобы планировать действия с учетом их приоритета.

Стивен Кови¹

Переход от ложного к истинному величию означает, что то, что мы часто ставили в нашей жизни на первое место, должно занять последнее место. Некоторые вещи — ваша жизнь, здоровье, семья — самоочевидно важнее других, в сравнении с ними все остальное становится незначительным. Если ваша жизнь переполнена «пагубными отвлекающими факторами», такими как банальные рабочие обязанности, гейминг и нескончаемые развлечения, вам необходимо нажать на рычаг следования настоящим приоритетам. В этой главе я расскажу о том, как уви-

¹ Цит. по книге: Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина Паблицер, 2011. *Прим. пер.*

деть разницу между первостепенным и второстепенным и как убедиться в том, что первостепенное остается таковым.

Я заехал к своей дочери Дженни в разгар ее подготовки к свадьбе. Я ожидал, что она будет светиться от счастья, но застал ее растерянной и расстроенной.

Она сказала: «У меня есть множество других важных проектов и интересов. Но сейчас мне пришлось все отложить. Я с утра до ночи занимаюсь подготовкой к этой свадьбе, и у меня не остается времени даже на то, чтобы увидеться со своим будущим мужем».

Я ничего не понял и переспросил: «Что, эта свадьба тебя совсем поглотила?»

А она продолжала: «Но у меня же есть и другие дела! Люди, проекты, которые тоже требуют моего внимания!»

Я спросил ее: «А что говорит тебе твоя совесть? Может, именно сейчас свадьба — это самое важное?»

Она показала мне список дел: «Я составила расписание, чтобы все успеть, но свадебные хлопоты меня постоянно отвлекают».

Я сказал: «Ты сейчас занята тем, что в данный момент для тебя — самое важное. Забудь на несколько недель о других планах. Расслабься и наслаждайся этим замечательным событием».

«Но что будет с жизненным балансом?» — спросила она, зная, что я учу других этому принципу.

«Что ж, твоя жизнь на какое-то время утратит равновесие, но так и должно быть. В конечном счете важно то, где именно ты ищешь баланс. Сейчас даже и не пытайся придерживаться расписания. Радуйся и дай другим почувствовать твою радость. Ты не получишь удовлетворения от того, что станешь придерживаться плана, жертвуя самым главным и самым лучшим. Может,

единственная твоя роль, которая в этом месяце имеет значение, это роль невесты, и ты почувствуешь удовлетворение тогда, когда будешь полностью этой роли соответствовать».

ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧТО ДЛЯ ВАС САМОЕ ГЛАВНОЕ

Что для вас важнее всего в жизни? Один из надежных способов найти ответ на этот вопрос — спросить других: «Что есть во мне особенного? В чем мой уникальный дар? Что я могу делать, чего не могут делать другие?» Например: кто еще может быть отцом вашему ребенку? Дедом вашим внукам? Кто еще может так заниматься с вашими учениками? Кто еще может руководить вашей компанией? Кто еще может быть невестой вашему жениху?

Ваши уникальные таланты и возможности определяют самую главную деятельность в вашей жизни. Трагедия большинства людей в том, что зачастую они не вносят свой уникальный вклад, потому что срочные дела затмевают самые важные вещи в их жизни. Поэтому некоторые очень важные дела они так никогда и не начинают или не доводят до конца.

В книге «Главное внимание главным вещам»¹, которую я написал в соавторстве с Роджером и Ребеккой Меррил, мы предположили, что путь к личной эффективности лежит через обретение равновесия. Мы предложили читателям скрупулезно продумать этот процесс. Ответив на вопросы: «В чем моя ответственность в жизни? О ком я волнуюсь прежде всего?», заложить основу для размышлений о своей роли. «Как я вижу

¹ Стивен Р. Кови. Главное внимание главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие. М.: Альпина Паблишер, 2011. *Прим. пер.*

будущее моих взаимоотношений и ответственности?» — призвано было определить цели.

Заключение соглашений по принципу «выиграл/выиграл», формирование доверительных взаимоотношений — процесс небыстрый, в действительности он развивается очень медленно. Но как только вы установите доверие, дело пойдет быстрее. Да, порой кажется, что гораздо эффективнее навязать другому свое решение, и этот человек будет выполнять ваше решение, но насколько искренне и с полной ли отдачей — это уже совсем другой вопрос. Имея дело с людьми, поспешайте медленно.

Питер Друкер¹ проводил различие между качественным и эффективным решением. Вы можете принять качественное решение, но если вы не посвятите себя его выполнению, оно не будет эффективным. Чтобы качественное решение стало эффективным, необходимо осознанное и серьезное намерение. При этом можно быть высокоэффективным в работе над проектом, но быть крайне неэффективным в работе с людьми.

Эффективность отличается от *эффекта*: *эффект* относится к результату действия, а *эффективность* — к самому процессу. Можно весьма эффективно взбираться по лестнице успеха, но если лестница прислонена не к той стене, эффекта не будет. Если эффективно работать над ложными приоритетами, результат будет таким же.

Мы говорим об эффективности, когда работаем с *чем-то*, а не с кем-то. Можно быстро что-то продвигать, перемещать средства, управлять ресурсами, регулировать денежные потоки

¹ Питер Друкер (1909–2005) — американский экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. *Прим. пер.*

или передвигать мебель в своем офисе. Но когда вы, решая важные вопросы, пытаетесь быть эффективными с людьми, вы, скорее всего, будете неэффективными.

С людьми нельзя обращаться так, как мы обращаемся с вещами. Можно быть эффективными с вещами, но на людей вы должны производить эффект. Вы когда-нибудь пытались быть эффективными с членами семьи или близкими друзьями в трудных и важных вопросах? И как, получилось?

Пытаясь с людьми решить вопрос по-быстрому, вы тем самым замедляете процесс. Вы не слушаете того, что они на самом деле вам говорят. Вы не понимаете, как выглядит выигрыш в их глазах. Если же вы двигаетесь медленно и мыслите в духе «выиграл/выиграл», вы в конечном счете быстрее придете к верному для всех решению. То же касается и внутреннего диалога: невозможно быть эффективным с самим собой. Например, однажды я встречался с людьми, которые разрабатывали свое Заявление о Личной Миссии. Кто-то из них сказал: «Трудный это процесс — создание Заявления о Личной Миссии». Тогда я произнес в ответ: «А как вы на него смотрите — через парадигму эффективности или через парадигму эффекта? Если вы используете эффективный подход, то уже к концу недели отстреляетесь. Но если вас интересует эффект, то вам предстоит вести внутренний диалог до тех пор, пока не почувствуете мир в душе».

КОМПАС ВАЖНЕЕ ЧАСОВ

Для многих людей главной метафорой жизни все еще остаются часы. Мы ценим часы за их скорость и эффективность. У часов есть право на существование, и у эффективности есть

право на существование, но только после того, как вы достигли эффекта. Символ эффекта — компас, именно он указывает нам направление: цель, видение, перспективу и баланс. Подобно компасу, ваша совесть служит внутренней системой навигации.

Чтобы переключить мышление с часов на компас, надо сфокусироваться на приоритетах, а не на расписаниях и планах. Часы могут сказать вам, когда начнется собрание, но они неспособны определить, стоит ли вам на это собрание идти. А если это собрание собьет вас с пути, по которому вам следует двигаться? Каждый день, каждую неделю сверяйтесь со своими истинными приоритетами, со своим истинным севером, и тогда вы не сойдете с правильного курса.

ГЛАВНОЕ ВНИМАНИЕ ГЛАВНЫМ ВЕЩАМ

Почему нам так просто назначать встречи с другими людьми и выполнять взятые на себя обязательства, но так трудно сохранять обязательства перед собой? Если вы сможете давать обещания себе и выполнять их, то значительно увеличите свою общественную цельность. Если вы начнете выполнять обещания, данные другим, то добьетесь и большей самодисциплины в выполнении обещаний, данных себе. Если вам это не удалось, не стоит впадать в отчаяние.

Однажды я стал свидетелем того, как мой сын отчитывал свою младшую сестру за то, что она что-то передвинула в его комнате. Он в определенном порядке разложил все, что требовалось ему для выполнения проекта, а его сестра подумала, что в комнате беспорядок, и решила ему помочь. И вот в середине гневной тирады мой сын вдруг спохватился и сказал: «Прости,

я просто выливаю на тебя свое дурное настроение, я знаю, что ты хотела как лучше». Он смог остановиться и извиниться в самый разгар скандала.

Понимая, что люди важнее вещей, что отношения важнее расписаний, вы можете без всякого чувства вины подчинить расписание совести, предпочесть видение и ценности преданности задаче. Когда речь идет о чем-то по-настоящему ценном, высшие цели затмевают мелкие заботы и второстепенные вопросы.

Я предлагаю вам следующую модель управления временем: мною не будет управлять эффективность часов — меня будет направлять компас моей совести.

Сформировав на работе соответствующий уровень доверия, вы сами — ежечасно и ежедневно — решаете, чем в данный момент заниматься. Если в вас нуждается семья, вы находитесь с семьей. Если вы пребываете в продуктивной или творческой фазе, вы не позволяете ничему вас прерывать. Вы можете представить себе хирурга, который прервал бы операцию, чтобы ответить на телефонный звонок?

Большинство из нас погребены под грузом срочных дел, символами которых служат звуки, издаваемые разнообразными рингтонами и падающими в электронный ящик письмами. Многие задачи требуют быстрых действий, которые и необходимы, и важны, но не путайте срочность с важностью. Только истинный лидер может распределить задачи так, чтобы работать над тем, что важно, но не обязательно срочно. А суммарный эффект жизни, основанной на спешке и нервозности, — лишь стресс и переутомление.

Один из способов оставаться нацеленным на то, что важно, — сначала составлять план на неделю, а потом уже планировать

каждый день. Недельное планирование позволяет удерживать в фокусе долговременную перспективу, помогает действовать в контексте миссии, роли и цели.

ВСЕПОГЛОЩАЮЩЕЕ «ДА»

Лучшая работа, которую когда-либо делал каждый из нас, — это работа-вклад, творческая работа, потребовавшая задействовать все наши способности. И все же слишком многие жертвуют творческим вкладом ради куда менее стоящей и важной деятельности.

Я не раз повторял: «Человек должен решить, что служит для него высшими приоритетами, и мужественно — с улыбкой, легко, ни перед кем не извиняясь — сказать “нет” всему остальному. Сделать это можно, храня в себе всепоглощающее и горячее “да”. Чаще всего хорошее — враг лучшего».

Мой опыт работы и с руководителями, и с рядовыми сотрудниками показывает, что зачастую их способность внести вклад ограничивается вопросом: «А где мне найти время и ресурсы?» Большинство тренингов по развитию креативного и инновационного мышления не дают результатов, потому что люди не знают, как и где им найти на это время.

Как результат, они утрачивают свободу творчества — свободу выполнить лучшую работу и внести высочайший вклад. Они могут наслаждаться физической свободой, иметь свободу выбора и быть невероятно мобильными, но они неспособны мудро распорядиться имеющимися у них возможностями. В результате такие люди добровольно приносят себя в жертву часам и начинают обвинять их в дефиците продуктивности.

Руководящей силой их жизни становятся условия и обстоятельства. У них все горит и рушится, потому что другие не позаботились об их делах. Да, они обвиняют во всем других: «Это они виновники моих неприятностей».

Нельзя быть творческим человеком, если энергию поглощают назойливые срочные заботы. Невозможно быть творческой личностью, когда уходишь в глухую оборону!

ШЕСТЬ СТРАЖЕЙ

Как сохранить творческую свободу? Существует шесть основных принципов, помогающих это сделать.

1. Говорить «нет»: пренебрегать срочным, но не важным. Я обнаружил, что отказ от срочного, но не важного ради важного, но не срочного выводит человека из хронического кризисного состояния и его работа становится более творческой. Если бизнес — это квинтэссенция менеджмента, то творчество — это квинтэссенция лидерства.

Исследования, проведенные в компаниях, удостоенных премии Деминга¹ — одной из самых желанных наград в области качества, — показывают, что главным приоритетом в них служит не время, а экономические показатели.

Чем же отличается работа этих компаний? Их руководство тратит минимум 60 процентов своего времени на истинные приоритеты — на то, что важно, но не обязательно срочно:

¹ Награда, вручаемая людям и организациям, внесшим свой вклад в философию всеобщего управления качеством. Названа так в честь американского ученого, статистика и консультанта по менеджменту Уильяма Эдвардса Деминга. *Прим. пер.*

на подготовку, предварительную разработку, формулирование миссии, планирование, выстраивание взаимоотношений, творчество и делегирование полномочий.

В других же компаниях 50–60 процентов времени руководителя уходит на дела срочные, но не важные, что прямо противоположно тому, что они должны делать.

Лучшие компании сосредоточены на самом значимом, на том, что важно, но не обязательно срочно. Значимость для них означает неотложность. Обычно же люди склонны думать, что срочные вопросы и есть самые важные, поскольку требуют немедленных действий. Философ и педагог Чарльз Хаммел¹ говорил: «Кажется, что этим требованиям невозможно противиться, и они поглощают всю нашу энергию. Но в свете вечности их минутная значимость тускнеет. И мы, тоскуя по утраченному, вспоминаем отодвинутые нами важные дела. И тогда понимаем, что стали рабами тирании срочности».

Я часто слышал: «Но вы же знаете, каково мне приходится! У меня столько дел!» Для таких людей будет большим облегчением узнать, что они без большого ущерба могут пренебречь срочными, но не очень важными задачами.

2. Поддерживать в себе пылкое «да». Сказать «нет» срочному, но маловажному, и не испытывать при этом чувства вины намного проще, если в вас горит огонь «да» — страсть к творческой работе, которая обещает истинно высокое вознаграждение.

Одна из целей обучения — научиться различать важное и неважное. Этот навык требует определить глубинный критерий

¹ Чарльз Хаммел (1923–2004) — американский религиозный деятель и теоретик менеджмента, автор популярной книги «Тирания срочного». *Прим. пер.*

использования времени, такой, что вы сможете уверенно сказать: «Подождите, я не буду заниматься этим вопросом, хоть он и срочный. Он недостаточно важен». Вы даже не представляете, насколько этот принцип изменил мою жизнь!

3. Заслужить доверие руководителя своими творческими способностями. Слова «мне не хватает свободы для творчества» должны стать вашим вызовом: вам надо заслужить свободу, выстроив отношения с руководителем и с теми, кто оказывает на него влияние.

Меня часто спрашивают: «Что делать, если я считаю дело не слишком важным, а мой босс считает его очень важным?» Мой ответ: «То, что важно для другого, должно быть важно для вас в той степени, в какой для вас важен этот человек или общее дело. Так что даже если вы считаете эту деятельность не слишком важной, но дорожите взаимоотношениями и самой работой, эта конкретная задача должна стать для вас важной».

«Все так, — скажете вы, — но мой босс вряд ли станет меня поддерживать». В этом случае ваша задача — выстроить доверительные отношения с боссом, и тогда постепенно он предоставит вам возможность заниматься более творческой деятельностью. Если ваши усилия будут приносить пользу, вы обязательно получите большую свободу.

4. Сочетать творческую смелость и чуткость. Даже если на работе у вас царит непростая политическая обстановка, вам все равно надо смело отстаивать свои убеждения, тогда и свободы у вас станет больше. Гете выразил это коротко и ясно: «Смелость придает человеку силу и даже магическую власть». Смелость в конечном счете принесет вам победу. Если вам не хватает смелости в общении с людьми, они либо

не замечают вас, либо не чувствуют глубины ваших стремлений и вашей преданности делу — в их глазах вы так и остаетесь посредственностью.

Вы должны стать проактивным, взять инициативу в свои руки. Как вы помните, я считаю, что зрелость — это баланс мужества и чуткости. Это определение подходит и для описания творчества. Если вы сочетаете в себе смелость и чуткость, вы — творческий человек. В своей книге «Мотивация и личность» Абрахам Маслоу¹ говорит, что, самоактуализируясь, человек проявляет как смелость, так и творческие возможности.

5. Действовать как в режиме независимости, так и в режиме взаимозависимости. В основе книги «Семь навыков высокоэффективных людей» лежит понятие оси зрелости, этапов развития от зависимости к независимости и взаимозависимости. Понятие оси применимо и к творчеству. Творческие личности, которые останавливаются на стадии независимости, как правило, рано сгорают. Они словно падающие звезды. Им не хватает выносливости, потому что они не создают взаимозависимую команду.

Я считаю, что в условиях действующих ныне на рынке сил творческая работа слишком трудна, если занятый ею не обладает менталитетом и навыками взаимозависимости.

Без поддержки, без синергии наше мужество оборачивается против нас, а наши слабости становятся очевидными, поскольку их не прикрывает мужество других. Создайте вокруг себя команду людей, способных компенсировать ваши слабости

¹ Абрахам Маслоу (1908–1970) — видный американский психолог, основатель гуманистической психологии. *Прим. пер.*

и позволить вам проявить то лучшее, что в вас есть. Питер Друкер однажды сказал: «Строить надо на силе, а организовывать так, чтобы слабости никому не мешали».

6. Снимать ограничения, примерять разные шляпы, переходить к латеральному мышлению. Вам может пригодиться совет Эдварда де Боно из его классической книги «Шесть шляп мышления»¹: «Приведите в порядок свое мышление — примеряйте модели мышления по одной, вместо того чтобы пытаться нахлобучить их на себя все сразу». Пробуйте мыслить творчески, при этом избегая критического мышления. Мыслите логически, но не оптимистически, и так далее. Предложенное де Боно понятие латерального мышления предполагает переход от обычных к новым моделям мышления для создания новых идей и освобождения от пут концепций. Питер Уберрот, организатор летних Олимпийских игр в Лос-Анджелесе (1984), говорил, что своим успехом Игры были обязаны латеральному мышлению, именно благодаря ему из события, от которого любой город на самом деле мечтал отделаться, Игры превратились в событие, о котором каждый город может только мечтать.

ПО НЕДЕЛЕ, НЕ СПЕША

Оглянувшись назад, некоторые из вас поймут, что слишком часто самое важное приносилось в жертву незначительному, хорошее часто становилось врагом лучшего, что вы были рабами

¹ Эдвард де Боно (р. 1933) — британский психолог и писатель, эксперт в области творческого мышления; де Боно. Э. Шесть шляп мышления. Минск: Попурри, 2006. *Прим. пер.*

тирании срочности и слишком редко наслаждались творческой свободой. В результате вы попусту растратили время, разменяли свою жизненную миссию на мелочи, слишком редко использовали свои таланты и лишь ничтожно малую часть вашей деятельности можно назвать той творческой работой, о которой вы мечтали.

Предлагаю вам начать цикл личного роста и прогресса — недельный цикл, в центре которого будет находиться творческая активность: размышления, планирование, обязательства, подготовка, предотвращение проблем и укрепление взаимоотношений.

Обсуждая со своим сыном Джошуа его роль нападающего в школьной футбольной команде, я еще раз убедился в том, насколько важно быть творчески ориентированным, а не фокусироваться только на решении проблем. Когда человек ориентирован на решение проблемы, он пытается от чего-то избавиться. Когда же у него творческий настрой, он стремится что-то создать, привнести что-то новое. Мы по-прежнему должны решать проблемы, но решать их по-другому, в другой перспективе, в более широком контексте.

Я сказал сыну: «Если ты еще до начала игры рисуешь в уме образ победы, ты направляешь свою проактивную энергию на то, чтобы этот образ воплотился в жизнь, и перестаешь волноваться по поводу возможных проблем. Это, в свою очередь, формирует условия для позитивного результата». И, как я убедился по его игре, он усвоил этот урок. Например, если в день матча была плохая погода, он научился обращать ее в свою пользу: он создавал собственную игровую погоду, что в результате привело его команду к участию в чемпионате штата.

ПОЧЕМУ МЫ ФОКУСИРУЕМСЯ НА ПРОБЛЕМАХ?

Так почему же мы учим людей, особенно тех, кто посещает школы менеджмента, парадигме решения проблем, а не парадигме творчества? Я считаю, что упор на избавление от проблем — один из величайших недостатков наших управленческих программ. Но мы продолжаем действовать в этом направлении, потому что творчество не поддается количественному измерению. Открыть дорогу творчеству — все равно что открыть ящик Пандоры. Творчество представляется нам чем-то, что находится за рамками серьезных академических программ.

Но если нам не прививают творческие ориентиры, как мы можем их обрести? Я считаю, что нам следует тренировать творческое воображение. Эйнштейн говорил, что воображение гораздо важнее знаний и что именно воображению он обязан своими выдающимися научными прозрениями.

Через лучшие труды по менеджменту и лидерству красной нитью проходит мысль: *Человек хочет, и у него должна быть великая цель, чтобы чувствовать, что его жизнь и труд не напрасны.* Например, если у вас возникли трудности во взаимоотношениях, то, вместо того чтобы решать проблему, встретьтесь с этим человеком и выработайте общее видение или цель, над которой вы могли бы работать совместно. Вспомните, чего добился Ганди. Он боролся с чувством неполноценности, он не мог общаться с людьми, он много боялся. Но как только он осознал свою миссию и обрел видение того, что он может сделать, чтобы победить несправедливость, он преодолел все свои слабости и направил свою силу на служение высокой цели. Он стал чрезвычайно творческой

личностью, обладающей огромным авторитетом, властью и влиянием, хотя никогда и не занимал официальной должности.

Майкл Эйснер в бытность свою президентом студии «Дисней» говорил, что главная причина, по которой многие компании топчутся на месте, в том, что они не знают, как управлять людьми, имеющими творческую жилку и подходящими к работе с воображением. Полагаю, это происходит потому, что в этих компаниях менеджмент понимают как контроль, а творческий ум контролировать невозможно. Поэтому главное — вовлечь людей, объединить их общим видением и целью, а дальше пусть они управляют собой сами.

Джек Уэлч, легендарный президент General Electric, говорил, что его основная работа — раскрепостить творческую энергию людей. Но пришел он к этому методом проб и ошибок.

Стоит моим мыслям начать течь в русле решения проблем, как я начинаю волноваться и нервничать. Я испытываю стресс. Я принимаюсь мыслить аналитически. И как только это происходит, самые важные цели исчезают из поля зрения. Но весь ужас в том, что в подобном настроении проблему редко когда удастся решить. Если я ориентирован на творчество, если я четко представляю цель и разделяю свое видение с теми, кто для меня важен, то проблемы — и я убедился в этом на собственном опыте — решаются, казалось бы, сами собой.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Как выглядит то пылкое «да», которое в данный момент ведет вас по жизни? Это может быть важный проект, взаимоотношения, личная цель. Чему вы должны

сказать «нет», чтобы добиться этого важного приоритета? Сначала запишите, как вы скажете «нет», а потом сделайте это.

- Мы не можем обращаться с людьми так, как мы обращаемся с вещами. Запишите в дневнике ответы на вопросы: С вами когда-нибудь обращались так, словно вы неодушевленный предмет? Что вы при этом чувствовали? Как бы вы описали такие взаимоотношения? Вы когда-нибудь относились к людям так, будто они не люди, а вещи? Как это повлияло на ваши взаимоотношения?
- Дневное планирование часто отодвигает на задний план важные, но не срочные дела — дневной горизонт слишком узок для того, чтобы распознать значимость той или иной задачи. Недельное планирование дает долговременную перспективу, позволяет действовать в контексте вашей миссии, роли и целей. Если вы еще не начали планировать по неделям, то в начале грядущей недели отложите в сторону все дела и составьте план работы над самыми главными приоритетами.

ГЛАВА 9

РЫЧАГ САМОПОЖЕРТВОВАНИЯ

Первый вопрос, который задали и священник, и Левит, был такой: «Если я остановлюсь помочь этому человеку, что произойдет со мной?» Но... добрый самаритянин полностью изменил вопрос: «Если я не остановлюсь помочь этому человеку, что произойдет с ним?»

Мартин Лютер Кинг-младший

Истинное величие покоится на синергии — чуде, которое происходит, когда все вносят свой вклад, не думая о вознаграждении. В основании истинного величия лежит принцип, гласящий, что вместе мы лучше, чем по одному, что ни один человек не способен все сделать в одиночку и что невозможно единолично внести по-настоящему ценный вклад. Многие из нас, отягощенные тайными эгоистичными планами, не желают жертвовать даже малой толикой гордыни или амбиций в пользу всеобщего блага. Хотя это куда проще и в конечном счете намного выгоднее для всех и каждого.

Если в наших сердцах нет места самопожертвованию, то и связи между людьми — учителем и учеником, компанией и клиентом, родителем и ребенком — не возникает. Мы должны быть готовы пожертвовать своим эго и заявить: «Я буду открыт для тебя, я буду слушать тебя и смотреть, что мы можем сделать для общей пользы». Это требует некоторых личных жертв.

Жертвовать значит выказывать глубокое уважение. Невозможно установить связь с семьей, с командой, с компанией, связь можно установить только с людьми. Если мы принимаем другого человека с любовью, добротой, пониманием, смирением, терпением и готовы его прощать, мы пробуждаем в нем такие же чувства. Приведу пример: вице-президент и президент одной компании отправились в командировку в Египет. После особенно тяжелого и жаркого дня вице-президент крепко уснул, а проснувшись утром, увидел, как президент тихонечко начищает его ботинки — при этом президент вовсе не хотел, чтобы его заместитель это видел.

Такое тихое и смиренное выполнение пусть и обычных задач соединяет сердца людей и побуждает их к ответным поступкам. Можете ли вы теперь представить, чтобы вице-президент отказал президенту в какой-либо просьбе? Успешный менеджер — тот, кто любит, жертвует, служит, заботится, учит и старается удовлетворить нужды своих сотрудников.

Самопожертвование связывает людей как ничто другое. Если вы подчиняете свое эго нуждам другого человека, он будет думать так: «Что ж, я тоже подчиню свое эго и позабочусь о том, что нужно тебе». А потом вы оба спросите: «Что мы можем сделать, чтобы служить и помогать друг другу?»

Для меня самопожертвование — суть связи в браке и в семейных взаимоотношениях. Как-то раз, вернувшись вечером домой, я обнаружил, что моя дочь Дженни буквально погребена под завалом письменных работ, которые ей надо сдать, плюс ей предстоят финальные тесты, к которым нужно изучить материал, и ко всему прочему она должна успеть подготовиться к вечеринке. Моя жена Сандра помогала ей до двух ночи. Именно поэтому наши дети так близки с ней — почти все свои вечера Сандра отдает им. Ради них она не ложится спать допоздна, а утром вытаскивает себя из постели, чтобы приготовить им завтрак. Дети знают, что они могут на нее опереться. Тот же принцип применим ко всем отношениям, в том числе и в бизнесе. Партнерство — вот ключ к истинному величию. Если мы не готовы работать вместе, жертвовать гордостью за собственные идеи или имидж, нам не удастся соответствовать всевозрастающим требованиям рынка.

Прежние подходы не отвечают требованиям будущего. Сегодня необходимо перейти на новый уровень делегирования полномочий и власти, а он достигается через партнерство.

- Мы должны налаживать вертикальное партнерство с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами; нам нужны крепкие партнерские отношения со всеми стейкхолдерами.
- Нам необходимо партнерство с другими подразделениями. А это бывает нечасто — из-за неверно выстроенных структур и систем, поощряющих внутреннюю конкуренцию и сопоставление.
- Нам необходимо партнерство с другими направлениями бизнеса. Мы достигаем синергии, преодолевая не только

функциональное разделение, но и барьеры, разделяющие виды деятельности.

Нам необходимо партнерство с существующими и потенциальными конкурентами — это повышает профессиональные стандарты и улучшает восприятие нашей деятельности обществом. Классические примеры конкурентов, работающих вместе ради блага клиентов, — это базы данных недвижимости и система резервирования билетов в авиакомпаниях. И другим видам бизнеса надо поучиться кооперации. Если не сложить вместе свои куски пирога, если по-прежнему пытаться откусить у соседа, в проигрыше окажутся все.

Новое партнерство подталкивает нас к взаимозависимости, поэтому оно требует нового мышления и нового набора навыков. Почти все современные бизнес-тренинги нацелены на обретение независимости друг от друга. Так что пытаться подтолкнуть к взаимозависимости людей, мышление и навыки которых «заточены» под независимость, это все равно что пытаться играть в гольф теннисной ракеткой или в теннис клюшками для гольфа.

ОПЫТ ЮЖНОЙ АФРИКИ

Я много раз бывал в Южной Африке. Еще несколько десятилетий назад ее экономика была закрытой, в ней доминировали монополии и олигархи, которые не хотели иметь ничего общего с требованиями глобальной экономики. Здесь царили апартеид и парадигма белого превосходства, население разделяла огромная пропасть и выбор у людей был весьма ограниченным. Сегодня экономика стала открытой, у страны появилась новая

конституция и новое правительство, но для этого каждому пришлось чем-то пожертвовать. Процесс перехода начался в 1990-х, и конца ему пока не видно.

В тот исторический момент президент Фредерик Виллем де Клерк¹ переживал жизненный кризис — он не знал, что сулит ему будущее как с практической, так и с моральной точки зрения. Де Клерк был в первую очередь прагматиком, но прислушивался к своей совести. Оценив положение, он понял, что ему следует отказаться от безграничной власти и двигаться к конституции, которая давала равные права всем.

Но чтобы эти драматические перемены произошли, требовался еще и катализатор в лице борца за права человека Нельсона Манделы. Мандела, двадцать семь лет своей жизни проведший в тюрьме, за долгие годы в заключении обрел мудрость, скромность и сдержанность. Он достиг такого состояния, что больше не презирал своих тюремщиков. Мандела был человеком принципов. Он понимал, что должен избрать ответственный, умеренный курс, пройти по тонкой грани между надеждами и ожиданиями угнетенных и страхами и опасениями бывших угнетателей. В свою очередь, де Клерк преодолел годы недоверия и предрассудков и публично пожал Манделе руку — вместе они создали совершенно новую Южную Африку, в которой все получили равные права.

Мандела и де Клерк показали пример самоотверженного лидерства. И если они смогли сделать это для Южной Африки, то только представьте, что вы можете сделать для своей компании!

¹ Фредерик Виллем де Клерк — президент ЮАР в 1989–1994 годах, последний белый руководитель этой страны. *Прим. ред.*

НИКАКИХ ТАЙНЫХ НАМЕРЕНИЙ

Каждый раз, когда вы вкладываете свои силы и душу в команду — или в любое общее, взаимозависимое дело, — вы рискуете, потому что становитесь уязвимыми. Вы совершаете акт веры и должны стать более открытыми и честными в общении, ничего не скрывать и не иметь тайных намерений.

Для большинства людей это означает пожертвовать многим. Если когда-то их подвели, обидели, они будут держаться за старые обиды. Если в компании играют в политические игры, такие люди не спешат открыться, не гнушаются вести разговоры за спиной, становятся двуличными или пытаются манипулировать другими.

Манипулирование стало настолько привычным, что добровольный отказ от этого отравляющего все вокруг поведения становится для многих настоящей жертвой. Но если не принести эту личную жертву, то вместо трансформационного партнерства вы получите транзакционное сотрудничество. То, что я говорил о Южной Африке, до определенной степени применимо к любой компании или личности. Без жертв вам не удастся трансформироваться и выйти на новый уровень. Личная жертва — вот что отличает транзакционное сотрудничество от трансформационного партнерства.

Лучшие лидеры жертвуют своими амбициями ради людей и компаний. Чтобы работа в команде и с командой давала результаты, следует забыть о гордости и вспомнить о скромности. Сегодня профессионал должен поступаться своим эго и вступать во взаимоотношения в атмосфере взаимного уважения.

Бенджамин Франклин, культивируя в себе смирение, взял за правило не быть резким с людьми и проявлять уважение к их

мнению. Он старался не быть слишком догматичным в своих взглядах. Уже на склоне лет Франклин писал: «За прошедшие пятьдесят лет никто не слышал, чтобы с моих уст сорвалось безапелляционное высказывание». В результате его влияние на людей неизменно росло. Хотите пример догматичного, безапелляционного высказывания? «Я прав, а все, кто со мной не согласен, ошибаются».

Ключ к трансформационному партнерству — добровольный отказ от прежнего мышления и навыков и переход к новому взаимозависимому мышлению и синергии, к стремлению сначала понять, к постоянным поискам общей пользы. Чтобы обрести общее видение, люди должны чувствовать себя в эмоциональной безопасности.

Каждый, кто складывает пазл, держит в уме ту картину, которая должна получиться. Во многих компаниях такой картины нет, и каждый человек видит свою картинку. Но поскольку люди должны работать, они работают, опираясь на неполную или ложную информацию, а то и вовсе в отсутствие какой-либо информации. Они могут как-то сложить часть пазла, но эта часть, скорее всего, не совпадет с остальными.

ЖЕРТВЫ РАДИ КОМАНДЫ

Всем членам команды следует пожертвовать своими несовершенными парадигмами и научиться жить в соответствии с принципами «истинного севера». Зачастую самой тяжелой жертвой становится отказ от привычного образа мышления, потому что требует скромности. Как выглядит традиционный образ мышления? «Я здесь для того, чтобы служить своим интересам.

И я собираюсь держать все под контролем». Такой образ мышления ведет к высокомерию — самому пагубному виду гордыни, за которым следует неминуемый крах. Скромность же говорит: «Не я держу все под контролем: всем управляют принципы».

Команда должна знать и использовать в своей работе принципы-рычаги. Составляющие ее люди должны быть людьми цельными, культивирующими в себе изобильное мышление, которое не позволит им непрерывно соревноваться, сравнивать себя с другими или прибегать к политическим играм. Им следует добровольно подвергнуть пересмотру все свои парадигмы. Встречаясь лицом к лицу со своими мыслями, мы переживаем страх, что нам придется заменить старые привычки чем-то новым. Большинству людей комфортно действовать в рамках существующих парадигм, но современные команды должны иметь смелость подняться над этими парадигмами, определить лежащие в их основе установки и мотивы и бросить им вызов, задав простой вопрос: «А они по-прежнему работают?» Чтобы отринуть привычный образ мышления, требуются большая смелость и беспристрастный взгляд, и это придется сделать, если прежние методы и навыки станут непродуктивными.

Члены команды должны стремиться только к решениям в духе «выиграл/выиграл». Синергия — это нечто большее, чем сотрудничество: это создание лучших решений. Синергия требует способности слушать с эмпатией и мужества высказывать свои взгляды и мнения. Синергия произрастает на поле истинного взаимодействия.

Каждый из них должен быть достоин доверия. Никто не станет доверять тому, кто не придерживается истинных

принципов. Став человеком принципов, личность обретает силу характера, которая позволяет отказаться от власти и контроля и перестать относиться к людям как к средству достижения цели.

НОВЫЕ ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ

Современным лидерам приходится искать новые источники власти. Сегодня эти источники меняются — от принуждения к убеждению, от обаяния к характеру, от контроля к служению и самопожертвованию, от гордыни к скромности, от развешанных по стенам дипломов к непрерывному обучению и самосовершенствованию. Власть должна питаться от четырех источников.

1. Разумное сочетание самосознания, творческого воображения, совести и независимой воли. Пока люди не научатся ответственно использовать эти дарования, их командные усилия не принесут плодов. Поэтому лидеры должны отказываться от любых парадигм, которые не принимают во внимание их ответственное использование.

2. Приоритет времени для важного, но не обязательно срочного. Как уже говорилось, руководства компаний, награжденных премией Деминга, тратили минимум 60 процентов своего времени на то, что важно, но не обязательно срочно (на подготовку, формулирование миссии, планирование, выстраивание взаимоотношений, творчество и делегирование полномочий).

3. Непрерывное обучение новому, самосовершенствование и личностный рост. Лидеры должны регулярно оценивать

результаты, изучать обратную связь, вносить необходимые поправки и производить улучшения.

4. Взаимоотношения и сотрудничество в соответствии с принципом «выиграл/выиграл». Проявляя личную скромность и жертвуя личными интересами, мы улучшаем взаимоотношения и формируем крепкие партнерские связи. Наши взаимоотношения пропитываются командным духом, духом партнерства, синергического взаимодействия и взаимозависимости.

Без скромности не бывает самопожертвования. Быть скромными нас могут заставить обстоятельства, но лучше, если мы сами выберем скромность, осознав вечные принципы.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Для результативной работы в команде и с командой мы должны забыть о гордости и вспомнить о скромности. Служит ли ваше эго препятствием на пути прогресса команды и в чем это выражается? Решитесь сломать этот барьер. Что произошло, когда вы это сделали?
- Большинству людей комфортно действовать в рамках существующих парадигм. Какие парадигмы — ваши личные, вашей команды или вашей семьи — могут работать против вас? Наберитесь смелости подняться над этими парадигмами, определить лежащие в их основе установки и мотивы и бросить им вызов, задав простой вопрос: «А они по-прежнему работают?» Какими из парадигм вам следует пожертвовать ради достижения лучших результатов? Запишите, чего вы смогли добиться, в дневник.

- Попробуйте объяснить кому-нибудь принцип синергии, и пусть этот человек тоже объяснит этот принцип вам. Что вы узнали из этого упражнения?
- Главный мотиватор личных изменений — страдание. Страдая, вы становитесь более открытыми для смирения и самопожертвования, ведущих к жизни, основанной на истинных принципах. Что заставляет вас страдать — ваша личная или ваша профессиональная жизнь? В чем источник вашего страдания? Запишите шаги, которые вы можете предпринять, чтобы ваша жизнь исходила из парадигмы эффекта, а ваши страдания утикли.

ГЛАВА 10

РЫЧАГ СЛУЖЕНИЯ

В конце нашей жизни нас будут оценивать не по полученным дипломам, не по заработанным деньгам и не по числу великих деяний, которые мы совершили. Нас будут судить по фразе: «Я был голоден, и ты накормил меня, я был наг, и ты одел меня, у меня не было дома, и ты ввел меня в свой дом».

Мать Тереза

Когда имеешь дело с людьми, даже самое незначительное превращается в нечто очень большое. Принцип служения глубоко личный — он означает самоотдачу. И в то же время этот личный принцип затрагивает 90 процентов всех людей. Самолюбие, эгоизм — источник самого тяжелого нашего бремени, а служение облегчает бремя других людей, оно придает всем сил. Служение — это суть истинного величия. В ложном величии нет ничего от служения.

Один мой друг, актер по профессии, как-то раз смотрел на сцене нью-йоркского театра пьесу, в которой играл его

коллега и приятель. Мой друг заметил, что его приятелю никак не удастся установить контакт с залом, поэтому он пробрался в оркестровую яму с намерением дать тому подсказку.

Мой друг хорошо знал пьесу и знал, когда и в каком месте сцены должен оказаться его коллега: в определенный момент тот должен был стоять всего в футе от оркестровой ямы, именно тогда мой друг и собирался передать ему свое сообщение. Когда актер подошел к краю сцены, мой друг поднял голову, поймал его взгляд и произнес всего три слова: «Говори со мной». Тот мгновенно понял суть сообщения: до этого он говорил с огромным залом, с аморфной массой, в которой не мог выделить ни одного лица. Слова «говори со мной» означали — говори с кем-то конкретным, с реальным человеком с его чувствами и взглядами, с тем, кто для тебя важен. И хотя огни рампы не позволяли актеру толком разглядеть зрителей, он все-таки различил несколько лиц и начал играть на них, говорить с ними — и постепенно вновь завоевал публику. Это произошло потому, что один человек — это ключ ко многим.

ВЫ ДАЖЕ НЕ ЗНАЕТЕ, КАК МЕНЯ ЗОВУТ

Однажды, когда я преподавал в университете, после завершающей семестр лекции ко мне подошел студент и поблагодарил меня за содержательный цикл. Он сказал: «Я восхищаюсь тем, что вы делаете, мистер Кови, я глубоко вас уважаю, но вы ведь даже не знаете, как меня зовут».

Его слова подтвердили старую добрую истину: «Неважно, как много ты знаешь, пока мне неизвестно, сколь многое для тебя важно».

Недавно я вел занятия в довольно большой группе и по ходу лекции демонстрировал серию слайдов. Я говорил техническому помощнику: «Покажите этот слайд, а теперь перейдем к другому слайду...» Позже я получил из аудитории записку: «Я внимательно прослушал всю лекцию. И вы ни разу не произнесли “Пожалуйста” или “Спасибо”». Мне казалось, что я был достаточно мягок — я же не выкрикивал приказы. Тем не менее я не произнес волшебных слов, и слушателю показалось, что я пренебрег выражением вежливости и уважения. Мой друг, профессиональный спортсмен, в перерыве между сезонами занимается в церкви с четырехлетними ребятишками. Он любит этих детей и знает их всех по именам. Тем самым он показывает, насколько они важны и значимы для него. Он проявляет к ним интерес и не жалеет времени на то, чтобы поприветствовать каждого. В результате они никогда не пропускают его занятий. Они карабкаются на него и сидят у него на коленях. Обращаясь по имени к одному, он показывает, насколько важен для него каждый.

Наши клиенты ничем не отличаются от этих детей. Они тоже хотят, чтобы мы звали их по именам. Они хотят чувствовать, что действительно важны для представителя компании. Зачастую это определяет, состоится в результате сделка или сорвется. Когда имеешь дело с людьми, даже самое незначительное превращается в нечто очень большое.

ПОЧЕМУ СРАБАТЫВАЕТ СЛУЖЕНИЕ ДАЖЕ ОДНОМУ

Почему принцип «один — ключ ко многим» настолько важен? Почему этот ключ открывает сердца, умы и двери?

Полагаю, потому, что самая глубокая потребность человека — быть признанным, оцененным и понятым. Признавая существование других и делая все возможное, чтобы это признание достигло их, вы говорите тем самым: «Ты важен. Ты заслуживаешь уважения. У тебя есть достоинства, и я не сравню тебя ни с кем. Ты ценен сам по себе. И если ты позволяешь мне донести до тебя мое видение, я понимаю, что ступаю на священную землю».

Когда я выступаю в роли клиента, то обычно уже через несколько секунд от начала общения понимаю, действительно ли компания заинтересована во мне, — по тому, как именно принимают мой заказ или отвечают на мои требования. Если во мне заинтересованы, мне кажется, что я действительно для них важен.

Заинтересованность срабатывает потому, что она исходит из парадигмы интереса к людям, а не к вещам, к отношениям, а не к графикам, к эффекту, а не к эффективности, к лидерству, а не к управлению персоналом.

Как же отличается работа в компании, где правит культура уважения и внимания! Приведу пример. Первым местом работы моей дочери Дженни был отдел обслуживания клиентов нашей компании. Прежде чем приступить к выполнению своих обязанностей, она прошла шестинедельный подготовительный курс, в конце которого сказала мне: «Знаешь, папа, а мне жаль, что обучение заканчивается». Я спросил: «Почему?» И она ответила: «Я буду скучать по нашей команде». «Но почему?» — снова удивился я. «Потому что мы — команда. Если кто-то совершает ошибку, это ошибка команды, и все приходят на помощь. Наши лидеры — лидеры-служители, а не начальники. И их отношение к нам — образец того, как мы должны относиться к клиентам».

«Даже если я просто разговариваю по телефону и никогда не встречаюсь с этими людьми, — продолжала она, — я все равно выстраиваю с ними взаимоотношения. И клиенты уже звонят мне как друзья, их письма — это письма друзей. С некоторыми из них я разговаривала всего лишь раз, но когда они делают заказ, то спрашивают, что я могла бы им порекомендовать». Она узнала о существовании прямой связи между отношениями в команде, тем, как она относится к клиентам, и тем, как клиенты относятся к ней.

ТРИ СПОСОБА ДОБИТЬСЯ ЖЕЛАЕМОГО

Как добиться заботы о каждом клиенте? Я вижу три способа: нанять нужного человека, подготовить нужного человека и взрастить в компании соответствующую культуру.

Нанять нужного человека. Одна крупная авиакомпания при найме людей на работу приглашает соискателей в зал, где просит каждого сделать небольшую презентацию. На самом деле рекрутеры оценивают не тех, кто выступает, а через скрытые видеорекамеры следят за аудиторией. Они смотрят, кто из слушающих очередного соискателя выказывает внимание, поддержку, заботу, и так понимают, что нашли человека, который по природе своей внимателен и склонен заботиться о других. Если же кандидат полностью погружен в себя или ему скучно слушать того, кто в данный момент, волнуясь, рассказывает о себе, это серьезный отрицательный сигнал.

Подготовить нужного человека. В некоторых компаниях руководство стремится выявить тех сотрудников, кто по природе своей склонен быть командным игроком. Для этого каждой

команде дают определенную задачу с четким сроком исполнения. Задача достаточно сложная, и для ее решения требуются знания и участие всех членов команды. Те, кто не склонен к командной игре, пытаются взять контроль в свои руки. Кого-то они игнорируют, кого-то отодвигают, с кем-то ведут себя грубо, но при этом они четко ориентированы на решение задачи. Часть игроков ориентированы на отношения, но они не имеют ни малейшего представления, как можно выполнить задание. Они неспособны довести дело до конца.

А теперь сюрприз: в этом эксперименте командные навыки каждого игрока оценивают другие члены команды. И знаете, некоторые испытуемые бывают весьма разочарованы, когда в конце узнают об этом: «Черт возьми, зачем же я так плохо относился к другим!»

Взрастить в компании соответствующую культуру. Можно нанимать людей, обучать их, но самый действенный способ — взрастить в компании культуру служения. Этот процесс предполагает выработку строгих общественных норм внутри компании. Культивирование служения учит всех доброте, уважению и заботе, даже если у кого-то эти качества отсутствуют. И как только люди начинают понимать, какую роль играет их отношение друг к другу, компания получает серьезное конкурентное преимущество на рынке.

Однажды мне довелось общаться с директором по работе с персоналом сети отелей Ritz-Carlton, девиз которой гласит: «Здесь леди и джентльмены обслуживают леди и джентльменов». Я спросил ее: «Повлиял ли ваш девиз, выраженная в нем культура уважения на персонал и на вашу личную жизнь?»

Она ответила: «Несомненно. Я сама росла в очень трудных условиях. Будучи приемным ребенком, я подвергалась и оскорблениям, и побоям. Меня постоянно перекидывали из одной семьи в другую, и ничего удивительного, что мое мышление было заточено на выживание. В моей душе накопилось очень много злости, я была очень циничной, но, пользуясь профессиональными техниками общения с людьми, могла делать вид, будто я замечательный человек — и по отношению к коллегам, и по отношению к клиентам. Однако за пределами работы я набрасывалась на каждого, кто косо на меня смотрел, и вымещала на них всю свою злость».

Я напомнил ей: «Невысказанные чувства никогда не умирают — они погребены заживо и в самый неподходящий момент вырываются наружу».

«Мои чувства постоянно обрушивались на самых близких мне людей... Пока я не начала работать здесь», — сказала она.

«И в чем же отличие?» — поинтересовался я.

«Здесь, в этой компании, я словно обрела второй дом и второе детство. Мои коллеги стали для меня образцами. Теперь я иначе отношусь к собственным детям. Я гораздо больше заинтересована в том, чтобы в моем доме была приятная атмосфера, а не в том, чтобы кто-то что-то сделал. Девиз этой компании изменил мою жизнь», — призналась она.

Еще один сотрудник этой компании говорил мне практически то же самое: «Вы знаете, здесь такая чудесная культура — для меня все они как семья. Когда я еду в отпуск и останавливаюсь в одном из отелей нашей сети, то много времени провожу в гостиничном лобби: смотрю, как служащие отеля общаются с гостями. Мне нравится то добро, которое люди несут друг другу».

Но как часто в нашем обществе эта вежливость и эта доброта вырождаются в цинизм и манипулирование! Мы не застрахованы от них даже в самых дорогих отелях и на самых роскошных курортах. Деньги не гарантируют ничего. Богатство лишь развивает в персонале жадность и высокомерие, а приобретенные на тренингах навыки общения с людьми используются, чтобы выжать из гостей побольше чаевых.

Во время недавнего перелета я заметил, как в салон самолета входит беременная с ребенком. Одной рукой она держала ребенка, в другой у нее была большая сумка. Две стюардессы стояли в сторонке и о чем-то болтали. Я поднялся и сказал: «Позвольте вам помочь». Стюардессы продолжали спокойно наблюдать за тем, как мы пытаемся запахнуть ее сумку в багажный отсек. Возможно, такого рода помощь не входит в список их обязанностей, но будь у них профессиональный дух, они бы непременно помогли. Я подозреваю, что именно так к ним относятся в самой компании — игнорируют их нужды.

Когда мы с сыном впервые отправились кататься на горных лыжах, он впервые увидел подъемник и очень испугался. Я, желая ободрить мальчика, сказал: «Не беспокойся. Я попрошу, чтобы нас поднимали медленно».

Мы подошли к подъемнику, и я попросил оператора: «Не могли бы вы пустить подъемник помедленней? Мальчик поднимается впервые...»

Он нахмурился, нет, посмотрел на нас с презрением, и проворчал: «О'кей».

С этого момента мой сын утратил интерес к лыжам. Таким был печальный конец карьеры лыжника...

Когда вы слабы и уязвимы, вас может ранить любой намек, любой нюанс в интонации. Дети особенно чувствительны к таким вещам. Их глубоко задевает чей-то цинизм. Они мгновенно это улавливают.

Могу предположить, что оператор подъемника тоже получил от ворот поворот, придя к начальнику и попросив: «Можно мне взять день отпуска? У нас семейный сбор». На что тот рявкнул: «С чего это вдруг! У тебя рабочий день, изволь работать!»

Вполне возможно, что начальник, в свою очередь, тоже получил разнос от своего руководителя.

Чем старше я становлюсь, тем больше убеждаюсь в существовании связи между отношением к сотрудникам в компании и отношением сотрудников к клиентам. Это цепная реакция.

Конечно же, мы и сами не должны распространять эту реакцию. Мы можем научиться не обижаться. Мы можем возвращать чувство внутренней безопасности, основанное на цельности и фундаментальных принципах, любить, когда нас не любят, быть добрыми с теми, кто недобр с нами, быть терпимыми с теми, кто нетерпим с нами.

Способность подставить другую щеку, пробежать еще одну милю и быть лидером-служителем исходит из глубинного видения того, чего мы стремимся достичь. Мы видим то, что хотим видеть. Если мы хотим видеть величие, мы видим это величие в других. Мы хотим получить отклик от людей, у которых есть мужество делиться. И мы не убиваем гонца, который приносит нам этот отклик. Напротив, мы демонстрируем благодарность и находим в себе силы извиниться и сказать: «Мне нужно стать лучше и исправить то, что надо исправить». Только так мы можем быть более вежливым и цивилизованным с другими человеком.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- «Ты важен. Ты заслуживаешь уважения. У тебя есть достоинства, и я не сравню тебя ни с кем. Ты ценен сам по себе. И если ты позволяешь мне донести до тебя мое видение, я понимаю, что ступаю на священную землю». У вас были с кем-либо отношения такого уровня? С кем вы могли бы создать такие отношения? Запишите один-два шага, которые позволили бы вам выстроить такие отношения.
- Существует связь между отношением к сотрудникам в компании и отношением сотрудников к клиентам. Это цепная реакция. Что происходит внутри вашей цепочки? Какое из ее звеньев самое слабое? Какое вызывает ваше беспокойство? Что вы можете сделать уже сегодня, чтобы укрепить свою связь с коллегами?
- Мы можем научиться не обижаться, отказаться от ответной враждебности. Каким образом? Мы можем взращивать чувство внутренней безопасности, основанное на цельности и фундаментальных принципах, любить, когда нас не любят, быть добрыми с теми, кто недобр с нами, быть терпимыми с теми, кто нетерпим с нами. В следующий раз, когда почувствуете обиду, проявите терпение. Как изменилось ваше отношение?

ГЛАВА 11

РЫЧАГ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Истинное формирование характера в твоих
собственных руках.

Анна Франк¹

Истинное величие невозможно без ответственности. Когда в жизни все в порядке, брать на себя ответственность легко, настоящее же испытание наступает тогда, когда возникают трудности. Те, кто не желает брать на себя ответственность за свою жизнь, обвиняют во всем обстоятельства и других людей и превращаются в профессиональных жертв. Те, кто живет по законам истинного величия, знают, что качество жизни зависит от их выбора, а не от выбора других или от обстоятельств.

Один руководитель рассказывал мне: «Больше всего меня беспокоит то, что на работе у меня не складываются отношения с наиболее креативными сотрудниками,

¹ Цит. по изданию: Анна Франк. Убежище. Дневник в письмах; пер. Юлии Могилевской. *Прим. пер.*

а дома — с сыном-подростком. Я не раз терял терпение и кричал на него. Как мне исправить эти отношения и изменить их мнение о себе?»

К счастью, безвыходных ситуаций не бывает. Существует несколько действенных способов исправить испорченные отношения, восстановить свой эмоциональный банковский счет и вернуть утраченное положительное влияние.

ПОСЛЕДНИЙ ГРОШ

Нас обижают, мы обижаем — и ни одна из сторон не находит в себе достаточно смирения, чтобы взять на себя ответственность за случившееся. Вместо этого мы задним числом оправдываем себя. Ищем доказательства того, что мы воспринимаем другого человека правильно и справедливо, и лишь усугубляем проблему. Как результат, обе стороны застревают в эмоциональной тюрьме.

Выхода из этой тюрьмы, пока не заплатишь все, что необходимо заплатить, нет. А это предполагает смиренное и полное признание своей ответственности, даже если доля ответственности лежит и на второй стороне.

Если вы берете на себя полную ответственность и искренне просите вас простить, вторая сторона почувствует это. Конечно же, ваше поведение должно соответствовать словам.

Заплатить все — означает искренне раскаяться и поступать соответственно до тех пор, пока вы не восстановите у другого человека свой эмоциональный банковский счет, по которому у вас может быть овердрафт и который простым признанием вины не покрыть. Вы должны продемонстрировать свою

искренность. Одних слов для решения проблемы, которую вы создали, недостаточно — особенно если вы то и дело просите прощения, но ваше поведение и стиль общения остаются прежними. Недостаточно заплатить часть цены, предполагая, что другая сторона внесет свою долю, признав часть лежащей на ней ответственности. Ваш визави также может внести лишь часть своей платы, думая: «Что ж, я приношу извинения, но я не на улице с односторонним движением. Он тоже должен платить». И пока именно вы не расплатитесь полностью, до последнего гроша, он остаток своей доли не внесет.

Чтобы заплатить этот последний грош, вы можете сказать: «Я был неправ, что унизил вас в присутствии ваших друзей». Или: «Я прервал вас во время совещания, к которому вы серьезно готовились. Я намерен извиниться не только перед вами, но и перед остальными участниками, потому что им пришлось увидеть, как я обошелся с вами, и это их тоже задело». Вы не пытаетесь оправдаться, объяснить, защититься или кого-то обвинить — вы просто вносите последний грош, чтобы выйти из тюрьмы.

Что происходит после того, как вы заплатили по полной? Давайте предположим, что у вас с кем-то натянутые отношения и что вы, пусть и отчасти, тоже в этом виноваты. Если вы просто постараетесь наладить отношения, но при этом не признаете своей вины и не извинитесь, другой человек по-прежнему будет относиться к вам с подозрением — ведь он все равно будет чувствовать себя оскорбленным, и его боль не пройдет. Он останется настороже, начнет ставить под сомнение ваше новое отношение и думать: а что же будет дальше? Перемены в поведении, новые манеры не рассеют его недоверие. Вы по-прежнему будете

находиться в застенках той эмоциональной тюрьмы, которую он для вас выстроил. Ваш последний грош — это полное и откровенное признание всех своих недостатков и ошибок.

ПРИНЦИП ПОСЛЕДНЕГО ГРОША НА ПРАКТИКЕ

Я постоянно убеждаюсь в справедливости этого старого как мир принципа, встречая людей, которые не хватают звезд с неба и не хотят брать на себя ответственность, но склонны винить других в своих плохих результатах.

Как-то раз мне пришлось иметь дело с молодым человеком, едва справлявшимся с работой в компании, которой я в то время руководил. Я навесил на него ярлык «двоечник» и каждый раз, когда видел его или слышал его имя, думал о нем как о человеке пассивном, не оправдавшем ожиданий.

Впоследствии я понял, что тот ярлык, который я на него навесил, стал самосбывающимся пророчеством. Я осознал, что люди становятся такими, какими мы их видим. И тогда я решил, что должен заплатить последний грош. Я подошел к этому молодому человеку, признался в своем отношении к нему, в том, что в происходящем с ним есть и моя вина, и попросил у него прощения.

С этого момента наши отношения обрели новый базис — честность. Постепенно молодой человек стал расти и начал показывать великолепные результаты.

Неразделенная любовь — тема многих романов. Герои отказываются любить без условий, без надежды на взаимность, потому что ранее они уже испытали и боль, и страдания.

В результате они отгораживаются друг от друга и уходят в глухую оборону: замыкаются в себе, становятся циничными, саркастичными, подозрительными. Они не открываются никому и ничему, потому что не хотят быть уязвимыми.

Моя дочь пережила печальный опыт взаимоотношений, и я посоветовал ей: «Будь уверена в том, что остаешься уязвимой». Она спросила: «Зачем? Это ведь так больно». Я ответил: «Тебе не нужна безопасность, которую могли бы дать эти отношения. Если ты будешь черпать свою безопасность внутри, если основой ее будет твоя цельность, тогда ты сможешь сохранить и уязвимость. Твое желание оставаться открытой и настоящей делает тебя прекрасной и достойной любви. Отвергая других людей и новые возможности, потому что отвергли тебя, ты выстраиваешь вокруг себя стену, и тогда тебя трудно любить. Одна из самых привлекательных твоих сторон — желание доверять и готовность идти на риск, даже если ты знаешь, что тебе причинят боль».

УСТРАНЯЕМ ЮРИДИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

Когда приходится платить последний грош, многие сталкиваются с юридическими проблемами. Например, некоторые адвокаты советуют своим клиентам сохранять позу оскорбленной невинности и предостерегают от извинений в любой форме, потому что извинения предполагают вину.

Многие руководители мыслят в унисон со своими юристами. И хотя защита интересов компании в отдельных случаях дело похвальное и полезное, но иногда подобное юридическое мышление может лишь усугубить проблему. Как в брачном

контракте: «В случае развода имущество супругов делится таким-то образом». Подобные контракты реалистичны, но не идеалистичны и на самом деле лишь способствуют разрыву. Отбрасывая в сторону идеалы, мы отторгаем нашу человеческую сущность — способность подняться над инстинктом самосохранения и склонностью занимать оборонительную позицию.

Развивая в себе мышление законника, мы рисуем худшие сценарии, видим худшее в других и выискиваем подтверждение нашей точки зрения. Думая так, мы превращаем себя в судей, а свою жизнь — в состязание. Нам нужны адвокаты, способные подняться над мышлением законника, адвокаты, которые понимают, когда и где уместны их знания и навыки, но с более позитивным подходом к жизни и людям.

Многие проблемы в бизнесе можно решить, лишь честно признав: «Я был неправ». Однажды я беседовал с представителем высшего руководства одной компании, который рассказал мне, что чуть ранее сегодня он проводил встречу с лидерами профсоюза, и эти лидеры демонстративно встречу прервали. «Почему?» — спросил я. И тогда он признался, что компания не очень хорошо поступила с несколькими членами профсоюза, «но в совершенно незначительном вопросе».

Я сказал: «Что ж, вы продемонстрировали профсоюзу, что его миссия для вас — мелочь и чепуха. Вам следует извиниться. Если вы поступили неправильно, вы должны это признать, и признать сразу, а не через час. Позвоните им прямо сейчас, пока они еще с вами разговаривают».

Он так и сделал. Профсоюзные лидеры приняли его искренние извинения и вернулись к встрече. Простое извинение стало рычагом, сблизившим людей.

Я убежден, что этот принцип замечательно решает проблемы, устраняет противоречия, оздоравливает взаимоотношения, предотвращает забастовки и способствует международному сотрудничеству. Как только взаимоотношения выходят на личный уровень, принцип последнего гроша срабатывает обязательно. Все, что требуется сделать, это сказать: «Я был неправ. Приношу свои извинения и хочу, чтобы вы меня простили».

Платить последний грош означает также и попытку лучше узнать другого человека. У древних греков «враг» и «чужак» обозначались одним словом — «ксенос». Как только мы ближе узнаем своих врагов, они перестают быть для нас чужаками. Шаг за шагом выстраивая культуру вежливости и служения, мы понимаем, что слабости есть у каждого, но у всех нас достаточно смирения, искренности и открытости, чтобы признать свои слабости и компенсировать их.

ШЕСТЬ МОМЕНТОВ

Применяя принцип последнего гроша к отношениям — разорванным или напряженным, — я бы выделил шесть моментов.

1. Честно признавать, что мы пусть и отчасти, но тоже виноваты. Анализ ситуации помогает нам осознать, что мы обидели, оскорбили, унизили кого-то или не смогли понять, что мы были непоследовательными или требовали от любимого человека того, что требовать не стоило.

Когда так себя ведет руководитель, он утрачивает свой авторитет. Моральный авторитет — это то, на чем зиждется власть руководителя, особенно в компаниях, где нет иерархической структуры и где сотрудники заняты в основном

интеллектуальным трудом. В информационно открытом мире нельзя разбрасываться авторитетом, потому что об этом сразу же становится известно всем. Ваш моральный авторитет — ваше самое мощное оружие.

2. Оскорбленный или униженный человек замыкается в себе. Он обретает психологию жертвы и не намерен выпускать обидчика из той ментальной тюрьмы, в которую его заключил. Чтобы защититься, обиженный видит в обидчике человека злого, несправедливого и неспособного его понять.

3. Перемены в поведении не освободят нас из тюрьмы просто потому, что обиженный не может снова нам доверять. Это слишком рискованно. Человек, которому нанесли обиду, будет думать, что новое поведение, приветливое лицо и добросердечное отношение неискренни и за ними скрывается какой-то подвох: «Я же доверял ему раньше, и вот что из этого вышло». В результате мы остаемся в эмоциональной тюрьме на неограниченный срок.

4. Часто единственный способ выйти на волю — подойти к человеку, которого мы обидели, признать свои ошибки, извиниться и попросить прощения. Однако, описывая свой промах, следует соблюдать осторожность. Не надо стараться аргументировать, объяснять свои действия или пытаться найти им оправдание. Вы должны просто признать, что понимаете, что были неправы, и осознаете, почему о вас так думают, — то есть заплатить последний грош, чтобы выйти из эмоциональной тюрьмы. Как только вы подумаете: «Но он тоже должен извиниться! Я скажу вот так и больше ни слова, пока он не признает свои ошибки», — ваша попытка установить мир будет неискренней. Внутри вас по-прежнему будет бурлить

гнев, подозрительность никуда не денется, и в следующей напряженной ситуации все это непременно выплеснется наружу.

5. Вы должны быть абсолютно искренними и не прибегать к манипулятивным техникам, чтобы убедить окружающих. Использование такого подхода только потому, что он срабатывает, ударит по вам бумерангом. Прежде всего вы не должны считать себя жертвой. Если в вас самих не происходят настоящие перемены, то рано или поздно вы снова заденете чьи-то чувства, и стены эмоциональной тюрьмы станут только толще. А если вы снова начнете извиняться, вам просто не поверят. Постоянные извинения не дают ни доверия, ни прощения.

6. В большинстве случаев принцип последнего гроша не только дарует освобождение, но и открывает новые возможности для общения и влияния. Он вдохновляет других, но не вынуждает их принимать трудные решения. Как правило, в глубине души мы осознаем, что пересекли черту, ранили или обидели кого-то. И хотя в тот момент, когда мы причиняем боль, нам может казаться, что мы правы и что этот человек заслуживает такого отношения, впоследствии мы понимаем, что обидели его. Чаще всего заплатить последний грош нам мешает наша гордость, но в конце концов нам приходится ее проглотить и, признав свои ошибки, попросить прощения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- У вас когда-нибудь искренне и смиренно просили прощения? Как это повлияло на ваши отношения с этим человеком? У кого должны попросить прощения вы?

Попытайтесь это сделать. Как все прошло? Как это повлияло на ваши отношения?

- Чувствуете ли вы гнев или неприязнь в отношении кого-то? Ощущаете ли вы себя жертвой? Во что со временем выльются эти чувства? Что вы можете сделать уже сегодня, чтобы начать от них избавляться?
- Замечали ли вы, что вам часто приходится извиняться, но при этом ваше поведение остается прежним? Во что со временем это может вылиться? Какой аспект личности вам нужно изменить, чтобы наладить отношения с другими людьми?

ГЛАВА 12

РЫЧАГ ЛОЯЛЬНОСТИ

Великие умы обсуждают идеи. Умы средние обсуждают события. Мелкие умишки обсуждают людей.

Элеонора Рузвельт

Те, кто обладает истинным величием, люди лояльные, и лояльные безусловно, они никогда не обсуждают и не клеймят других в их отсутствие. Слишком многие из нас несут на себе груз неуважения, высокомерия и даже презрения к несовершенству окружающих. Если мы сбросим с себя груз нереалистичных ожиданий и будем верны людям просто как людям, нам сразу станет легче.

Лучшая проверка истинности величия — лояльность к отсутствующим.

Когда человека нет рядом с вами, он не знает, что вы о нем говорите, и остаетесь ли вы лояльным к нему. В такие моменты вы демонстрируете свой истинный характер. Это не означает, что вы не можете критиковать других, но критика должна быть

конструктивной, а вы оставаться лояльными, чтобы не испытывать стыд, если герой обсуждения невольно услышит ваш разговор или ему передадут ваши слова. Вы не должны просто наблюдать за игрой со скамейки запасных, навешивая на игроков ярлыки, подгоняя их под определенные стереотипы и выискивая основания для презрительного отношения.

ЧЕТЫРЕ КОРОТКИЕ ИСТОРИИ

Возможно, лучше понять, о чем я говорю, помогут несколько коротких рассказов.

Какое-то время назад я работал штатным преподавателем университета на Гавайях. Мне очень не нравилось помещение, в котором мы занимались, и я напрямую обратился к ректору, с которым был знаком еще с тех времен, когда трудился здесь профессором-консультантом. Я пожаловался ему на управляющего, который распределял помещения, — тот показался мне человеком некомпетентным и равнодушным.

Ректор ответил: «Стивен, мне очень жаль, что у вас сложилось такое мнение. Но, уверяю вас, наш управляющий — замечательный и компетентный человек. Почему бы нам не пригласить его и прямо сейчас не разрешить проблему совместными усилиями?»

Вы видите, насколько лоялен был ректор по отношению к этому сотруднику? Я почувствовал себя очень неловко, потому что ректор поступал правильно. И, конечно же, я не мог ему сказать: «Нет, это ваше дело, вам и решать. Я просто хотел поставить вас в известность», потому что он заставил и меня занять ответственную позицию.

Характер ректора, его лояльность к отсутствующему сотруднику произвели на меня неизгладимое впечатление. Ректор преподавал мне хороший урок.

Итак, ректор позвонил управляющему и пригласил его к себе. Увидев, как тот направляется к нам через кампус, я подумал: «А достаточно ли четко я высказывал ему свои претензии? Может, в этой ситуации есть и моя доля ответственности?» Когда управляющий дошел до кабинета ректора, я уже утратил весь свой боевой пыл и был вполне смирным. Изменилось и мое отношение к нему. Я вежливо поприветствовал управляющего, а ведь всего несколько минут назад я критиковал его за его спиной! Я понял, что ректор отметил мое двуличие, и это смутило меня еще больше.

Но это был очень ценный для меня опыт. Я понял, что нельзя за спиной человека говорить о нем то, что боишься сказать при нем. К тому же человек, с которым вы обсуждаете другого, поймет, что за его спиной вы способны нелестно высказываться и о нем, особенно если ваши отношения оставляют желать лучшего.

Прошло время, и в одном из выступлений я упомянул об этой истории. После выступления ко мне подошел вице-президент одного крупного банка и сказал: «Со мной тоже произошла подобная история. Как-то раз я зашел в одно из отделений нашего банка. Кассир, к которому я подошел, обслуживал меня так плохо, что я пожаловался на него главе департамента. Многие из глав департаментов до такой степени передо мной благоговеют, что теряют дар речи. Но этот произнес: «Мне жаль слышать о том, что вас плохо обслужили. Однако этот сотрудник — замечательный человек. Давайте вызовем его и вместе обсудим ситуацию, чтобы вы могли напрямую сообщить ему о своих претензиях».

Я ответил: «Нет, вы уж сами разберитесь. Я просто хочу, чтобы вы об этом знали. Сам я не намерен этим заниматься». Однако глава департамента был настойчив: «Что ж, но на вашем месте я хотел бы этим заняться. А если бы вы были тем кассиром? Вы бы тоже не пожелали поучаствовать в этой истории?»

Только представьте, какое мужество потребовалось главе департамента, чтобы так прямо и искренне разговаривать с вице-президентом? Ответ вице-президента был очевидным: «Да, вы правы». Кассира позвали, поговорили с ним, он получил прямой отзыв о своей работе и отнесся к нему со всей ответственностью.

В конце своего рассказа вице-президент добавил: «Позже, когда мы искали президента для одного из наших отделений, я выдвинул кандидатуру этого главы департамента, потому что понимал, что если он демонстрирует такое мужество, честность и лояльность по отношению к отсутствующему сотруднику, да еще перед вышестоящим лицом, то он будет проявлять моральную стойкость и в других вопросах».

Менеджер станции техобслуживания учил сотрудников наживаться на клиентах, отыскивая в их автомобилях несуществующие дефекты.

Первым делом он советовал смотреть на номер автомобиля: «Обратите внимание, местный это номер или не местный. Если не местный, то вы вряд ли еще раз увидите этого клиента, поэтому сразу попытайтесь выяснить, насколько хорошо он разбирается в машинах. Поговорите с ним о том, что находится под капотом. Вы можете сказать ему что-то вроде: “Стартер вашего двигателя выглядит весьма ненадежно”. Если клиент переспросит: “Стартер? А это что такое?” — вы сразу поймете, что имеете

дело с полным идиотом, которым можно крутить, как вам заблагорассудится.

Так что вы говорите: “Что ж, если б это была моя машина, я не стал бы с этим шутить. Тем более что вам придется ехать по пустынной местности. А что если машина заглохнет?”

“Не приведи Господь! Что же мне делать?”

“Что ж, я могу установить новый стартер. Вы заплатите за сам стартер, а установка обойдется вам бесплатно”.

И чайник думает: “Отличная сделка! Стартер стоит двести долларов, а вместе с установкой мне пришлось бы заплатить 345 долларов!”»

Тут менеджер подмигнул работникам — мы-то с вами знаем, что оптовая цена стартера на 40 процентов ниже розничной!

Правда, чуть позже сотрудники станции призадумались: если этот тип учит нас так обращаться с клиентами, то как он на самом деле обходится с нами? Они поняли, что менеджер найдет способы обманывать и их.

Оказавшись на канадской границе, я зашел в магазин, где была объявлена пятидесятипроцентная распродажа. Я решил купить там кожаное пальто. Я был единственным покупателем — кроме меня в магазине находились лишь два продавца и менеджер. Пальто мне понравилось, оно отлично на мне сидело, и менеджер горел желанием мне его продать.

Но я заметил:

— Оно довольно дорогое даже с такой скидкой. А какой налог я должен буду заплатить за него на таможне?

— Да ничего не надо платить. Зачем? — ответил он.

— Да, но везде сказано, что я должен заплатить таможенный сбор за приобретенные за границей товары.

— Не беспокойтесь об этом. Просто наденьте пальто на себя. Все так делают.

— Но я же заполнял декларацию!

— Слушайте, мистер, все так делают. Таможенники даже вопросов не задают. Просто когда будете пересекать границу, наденьте пальто.

И тогда я сказал:

— Если быть до конца откровенным, то на самом деле меня гораздо больше беспокоит, что рядом с вами стоят два господина, которые, слушая наш разговор, невольно задумаются о том, не обманываете ли вы их с комиссионными, насколько вас волнует повышение их квалификации и прочие вопросы.

Покраснели все трое — и менеджер, и оба продавца.

ИТАК, ЧТО ТАКОЕ ХОРОШАЯ СДЕЛКА?

Вы, конечно, можете заметить: «У любой компании есть конкуренты и враги. Так почему вы полагаете, что правильно и выгодно говорить о них только в позитивном ключе и непременно вежливо?»

Я скажу вам, почему это выгодно. Если вы позволяете окружающим плохо говорить о других людях, критиковать их, навешивать ярлыки, вы тем самым намекаете им, что и сами не прочь позлобствоваться за их спиной. Вы даете понять, что не руководствуетесь принципами, не прочь завоевать популярность и поживиться за чужой счет. Если вы плохо отзываетесь

о клиенте, значит, вы способны так же плохо отзываться о сотрудниках и компании.

Я считаю, что ключ к девятиности девяти — один. Если окружающие видят, что вы относитесь с уважением к одному из них, значит, вы и к остальным будете относиться так же, даже если между вами возникнут какие-то разногласия.

Порой на встречах мы говорим об отсутствующих в негативном ключе, чтобы поставить под сомнение их точку зрения и надежность. Мне лично неоднократно приходилось вставать на защиту отсутствовавших. Я никогда не позволяю окружающим критиковать тех, кого в данный момент нет рядом. Если кто-то делает неуместное замечание, я говорю: «Минуточку! У нас так говорить не принято». Я могу указать на положительные аспекты, которые привносит этот человек. И если я кого-то и критикую, то готов повторить то же самое в присутствии объекта моей критики.

Защищая цельность отсутствующего, вы говорите всем присутствующим о том, что так же поступите и по отношению к ним. Несомненно, иногда для того, чтобы встать на защиту кого-то, требуется определенное мужество. Ведь куда проще промолчать. Но я верю, что если появляется возможность защитить кого-то или выступить в поддержку чьих-то принципов и ценностей, мы должны это делать.

ДРУГИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ

Как еще можно проявить лояльность? Существует семь способов это сделать.

1. Защищать беззащитных — изгоев, жертв несправедливости, козлов отпущения и тех, кто в меньшинстве.

Мне нравятся слова Дага Хаммаршёльда, великого генерального секретаря ООН: «Гораздо благороднее всецело посвятить себя одному человеку, чем усердно трудиться ради спасения масс». Внимание к одному человеку многое говорит о нашем характере и оказывает влияние на многих. Только подумайте о том, что делает демократическое общество ради прав одного гражданина. И даже если в поисках справедливости нам не удастся достичь идеала, мы все равно пытаемся добиться справедливости — а это и есть идеал.

2. Предвосхищать ход дискуссии и добиваться ясности.

Предположим, вы знаете, что на встрече будут обсуждать какого-то человека, о котором существуют противоречивые мнения и столь же противоречивые оценки его позиции. В этом случае правильно позвонить этому человеку и сказать: «Я знаю, что вас на встрече не будет, но как вы отнесетесь к тому, что я скажу о вас то-то и то-то и выскажусь по поводу вашей позиции таким-то образом?»

3. Созвониться с этим человеком после встречи и рассказать ему о том, что на ней происходило. Это очень важно, особенно если вы предполагаете, что сказанное вами может быть неверно истолковано. В разговоре вы можете подчеркнуть: «Я хочу, чтобы мои намерения были предельно ясны, поэтому хочу держать вас в курсе дела: на встрече я сказал то-то и то-то».

4. Думать об отсутствующих клиентах. Любое движение за качество сосредоточено на клиенте. Бизнес

¹ Даг Хаммаршёльд был генеральным секретарем ООН с 1953 по 1961 год. Погиб в авиакатастрофе при невыясненных обстоятельствах. *Прим. пер.*

постепенно начинает понимать, что к клиентам и поставщикам — ко всем заинтересованным лицам — надо относиться с уважением.

5. Учитывать социальное происхождение человека или культурный контекст события. География бизнеса ширится, а вместе с ней растет и культурное многообразие, появляется больше предпосылок для различий и разногласий. Если о человеке говорят уничижительно или отзываются в негативном ключе, вам стоит напомнить присутствующим: «Этот человек вырос в совершенно иных условиях, в другой культуре, так что вместо того, чтобы подвергать его столь резкой критике, давайте попытаемся его понять».

6. Давать людям шанс объясниться или защитить свою позицию. Любой человек заслуживает возможности объяснить, что произошло и почему.

7. Не забывать о положительных качествах конкретного человека. Как-то раз на встрече команды одного из проектов ее участники начали критиковать человека, которого считали конкурентом. На что я заметил: «Не думаю, что он согласится с вашим суждением. Полагаю, он заслуживает лучшего. Он один из самых блестящих презентаторов нашего времени».

Люди часто способны уловить, что за их спиной сплетничают. Они чувствуют, когда их имя пытаются втоптать в грязь или плетут против них заговор. Я полагаю, что человек обладает на этот счет шестым чувством.

Я часто становлюсь свидетелем того, как неосторожные слова, сказанные по секрету, становятся достоянием гласности. Так что одна из самых существенных причин для защиты

отсутствующих — не дать возможности разного рода злобным репликам, торопливым суждениям или необдуманным решениям ударить по вам рикошетом.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Запишите ответы на следующие вопросы: приходилось ли вам участвовать в обсуждении кого-либо за его спиной, когда это было? Какой отпечаток это наложило на ваш характер? Как изменилось мнение других людей о вас? Когда вы защищаете отсутствующего человека, о чем это говорит присутствующим?
- В следующий раз, когда кто-то при вас начнет критиковать или обсуждать отсутствующего, откажитесь участвовать в этом разговоре. Посмотрите, что получится в результате.
- Кто из окружающих вас людей нуждается в вашей конструктивной критике? Составьте план своего критического выступления. Запишите результаты и опишите те чувства, которые вызвала у вас эта встреча.
- «Гораздо благороднее всецело посвятить себя одному человеку, чем усердно трудиться ради спасения масс». Как вы понимаете эти слова? Кто тот единственный человек, кому необходима ваша лояльность? Запишите, какие шаги вам следует предпринять, чтобы активнее участвовать в жизни этого человека.

ГЛАВА 13

РЫЧАГ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ

Несомненный факт, что ни один человек не осознает своей красоты или ценности до тех пор, пока не увидит их отраженными в зеркале глаз любящего и участливого человеческого существа.

Джон Джозеф Пауэлл¹

Истинное величие опирается на принцип взаимозависимости: все, что вы отдаете, возвращается к вам. Концепция справедливости глубоко укоренена в каждой культуре. Те, кто исповедует ложное величие, стремятся склонить весы человеческого взаимодействия в свою пользу. Их жизненное кредо можно обозначить аббревиатурой ЧЭМД: «Что это мне дает?» Те же, кто живет, руководствуясь принципом взаимозависимости, знают, что невозможно выиграть, если не выигрывают и другие.

¹ Джон Джозеф Пауэлл (1816–1891) — британский адвокат и член парламента. *Прим. пер.*

Что это мне дает? Основной вопрос, которым руководствуются некоторые из нас. Если такие люди оказываются вашими друзьями, супругами, детьми, вы сталкиваетесь с большими проблемами. То же и в бизнесе: если среди ваших коллег, клиентов или поставщиков есть те, кто руководствуется принципом ЧЭМД, вас ждут не меньшие проблемы: вам предстоит трансформировать отношения в духе «выиграл/проиграл» во взаимовыгодные.

Например, давайте посмотрим на отдел по работе с клиентами. Достаточно послушать, что говорят работающие в нем сотрудники: «Мы даем и даем, они берут и берут и даже спасибо не говорят». Или: «Нынче почти не осталось лояльных клиентов. Если на рынке появляется продукт по более выгодной цене, то клиента и след простыл. Даже если мы из кожи вон лезем, чтобы построить крепкие взаимоотношения, многие из них все равно уходят туда, где ниже цена». Или: «Уже неоднократно бывало так, что мы предоставляли клиентам льготы на лучшие сервисные программы, а они пользовались ими и уходили».

Клиенты же часто видят ситуацию совершенно иначе: «Они только и рады получить наши денежки, но попробуйте добиться от них ответа на вопрос или на электронное письмо».

«Похоже, что платить приходится все больше, а сервиса получаешь все меньше. И так во всем — от авиалиний до врачей».

ШЕСТЬ ШАГОВ ПОДАЛЬШЕ ОТ «СХВАТИЛ И УБЕЖАЛ»

От взаимоотношений зависит очень многое. Если отношения основаны на взаимопонимании, то возникает связь, и они становятся взаимовыгодными.

1. Сначала взгляните на себя. Чтобы отношения стали лучше, не ждите, пока изменятся другие, и не ищите легких путей. Для начала будьте честными сами с собой: корни проблем следует искать в характере, там же находится и решение. Выстраивайте черты своего характера и взаимоотношения на твердом фундаменте принципов.

О того, как вы относитесь к себе, зависит ваше отношение к другим. Способность находить общий язык с другими людьми проистекает из способности жить в гармонии с собой.

Например, чтобы сблизиться с партнерами или клиентами, необходимо изменить свое поведение и отношение к ним. Стоит мне начать чуть больше любить и уважать себя, и я начинаю лучше относиться к другим. Я чувствую себя более свободным. Я менее склонен защищать себя и с бóльшим уважением относиться к чувствам других. Если вас плохо обслужил продавец в магазине, спорим, что у него есть внутренние конфликты, над которыми ему стоит поработать.

Понимание требует открытости и эмпатии, но для людей не уверенных в себе, не чувствующих себя в безопасности и то и другое предполагает риск, на который они боятся идти, — риск перемены взглядов и суждений. Идеальное рабочее и жизненное пространство невозможно создать путем насилия и принуждения. Оно формируется только как результат трансформации личности, гармонизации жизни с вечными принципами. Придерживаясь основных принципов и концентрируясь на благородных целях, мы постепенно развиваем в себе внутреннее единство и цельность. Отчужденность и неуверенность сменяются гармонией и чувством безопасности. Наша безопасность и надежность находятся внутри, а не снаружи, они

не зависят от того, что другие думают о нас, от социального или материального статуса.

Качество любых взаимоотношений определяется повседневными мелочами — небольшими знаками внимания, компромиссами и добрыми делами. Именно в мелочах и, казалось бы, обычных привычках выходит на поверхность наш эгоизм.

Многие формулы человеческих взаимоотношений выглядят яркими и простыми, но работают только в спокойной обстановке. Дело в том, что эти философские установки не нацелены на истоки характера и поэтому служат чем-то вроде транквилизатора или анестетика. Стоит обстановке накалиться, и отношения деформируются. Люди выходят из себя, обвиняют, критикуют друг друга, становятся безразличными или даже начинают ненавидеть самих себя.

Все мы нуждаемся в любви и понимании, но из страха, что мы не получим этого тепла, мы учимся играть роли и защищаться от возможных обид, сдерживаем себя в общении, прячемся за фальшивыми фасадами, искусственно возвышаем себя над другими, осуждая их и клеймя. Однако, следуя такой модели поведения, мы не получаем той любви, в которой так нуждаемся, даже если другие готовы нам ее дать.

В любых взаимоотношениях мы должны играть роль маяка, а не судьи. Нам постоянно твердят о том, как преодолеть неуверенность в себе, справиться с чувством собственной неполноценности и обрести внутреннее спокойствие. Однако лишь немногие из советчиков говорят об истоках человеческого характера и законах, которым подчиняется наша жизнь. Утрата собственного «я» — вот глубинная причина разрыва отношений.

Наша культурная модель учит нас эксплуатировать людей, манипулировать ими, защищать собственную гордыню, упреждать обиды, подозревать и сомневаться, притворяться и искать легких путей, брать больше и отдавать меньше, удовлетворять свои аппетиты и потворствовать эгоистичным интересам — если надо, то и за чужой счет. Но стоит нам подняться над негативными культурными нормами и начать придерживаться высоких этических норм, как мы освобождаемся от этих культурных условных рефлексов.

2. Создайте атмосферу доверительной близости. Ключ к созданию атмосферы доверительной близости между родителями и детьми, между клиентами и сотрудниками компании — мышление в духе «выиграл/выиграл». В результате клиент приходит к выводу: «Они понимают наши потребности лучше, чем мы сами. Мы осознаем лишь свои текущие нужды. Мы не видим леса за деревьями, а они гораздо шире смотрят на вещи. И мы не только позволяем им заботиться о наших реальных потребностях и о потребностях, которые они предвидят, но и расскажем им то, что они пока еще о нас не знают, а потом и то, что они не знают о себе».

По мере развития диалога отношения становятся глубже. И этого нельзя добиться ни от человека, ни от компании, если руководствоваться вопросом «Что это мне дает?». Чем крепче связь, тем больше вы о ней заботитесь. И каждый из вас готов пробежать для другого еще одну милю. Те, у кого крепкие взаимоотношения, не могут быть эгоистичными. Связь и эгоизм — взаимоисключающие понятия.

3. Поделитесь знаниями и информацией. Будьте готовы обмениваться с другими людьми информацией и возникающими проблемами, пытайтесь понять друг друга и ищите, как друг

другу помочь. Вступайте в диалог: «Я вижу, что вы пытаетесь по этому пункту снизить затраты. Вот что мы об этом знаем...»

«У нас тоже возникали с этим трудности. А что вам об этом известно?» Взаимоотношения подпитываются общением и поисками взаимопонимания.

Я спросил у группы руководителей: «Кто из вас использовал метод 360 градусов для получения обратной связи о себе?» Большинство из них прибегали к этому методу. Это были выдающиеся лидеры. Для них существовала неразрывная связь между взаимоотношениями с акционерами и стоимостью акций, между взаимоотношениями с персоналом и прибылью. Они понимали, что это — своего рода экосистема. Сегодня взаимозависимость между компанией и клиентом становится еще более очевидной.

4. Выстраивайте взаимоотношения со всеми стейкхолдерами. Если вы фокусируетесь только на одной заинтересованной стороне и исключаете другие, то можете уйти от полного удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон к полному удовлетворению интересов клиентов за счет персонала. Эффективные менеджеры не станут действовать вопреки интересам своего персонала, потому что персонал — это основные поставщики продуктов или услуг компании. Все мы — и поставщики, и клиенты. Я — поставщик для моих клиентов, но я же и клиент для моих поставщиков. Я удовлетворяю ваши потребности, а вы удовлетворяете мои. В конечном счете весь бизнес строится на взаимоотношениях. Конечно, существует и техническая сторона, но я полагаю, что лучше все-таки иметь дело с потребностями людей — всех стейкхолдеров. Неважных людей не бывает. Порой я встречаю компании, которые потрясающе относятся к клиентам, но ужасно относятся к поставщикам.

Они подразделяют все на разряды и категории. Они загрязняют окружающую среду, ставят под удар жизнь последующих поколений и игнорируют потребности общества, убивая тем самым курицу, несущую золотые яйца.

5. Заботьтесь о тех, кто находится на передовой. В любой компании, предлагающей услуги, ключом к успеху являются сотрудники, непосредственно работающие с клиентами. Они же часто бывают и самыми недооцененными со стороны менеджмента. Что вы делаете для создания взаимоотношений, при которых эти люди будут обеспечивать исключительно высокий уровень сервиса? Здесь работает тот же принцип взаимозависимости. Эти люди находятся под перекрестным огнем: с одной стороны, они должны удовлетворять требования клиентов, с другой — следовать политике руководства компании. И их надо понимать и ценить. Например, я наблюдал за стюардессами, которые во время полета украдкой плакали в хвосте самолета, потому что их обидел кто-то из пассажиров. Со временем они становились бесчувственными просто потому, что им приходилось иметь дело со слишком многими невежливыми пассажирами.

Генерал Колин Пауэлл¹ так описал стиль руководства одного из генералов: «Он был строгим инспектором. Работа должна была быть сделана, и точка, но за счет принуждения, а не мотивации. Штабные конференции превращались в гневные выступления одного оратора. Инспекции становились пытками инквизиции. Бесконечное негативное давление затерзало командиров подразделений и персонал». Напротив, стиль руководства гене-

¹ Колин Пауэлл (р. 1937) — генерал вооруженных сил США, государственный секретарь в период первого президентского срока Джорджа Уокера Буша. *Прим. пер.*

рала Бернарда Леффке, коллеги и наставника самого Пауэлла, поднимал воинский дух и воодушевлял солдат. Во время войны во Вьетнаме Леффке каждый день награждал лучшего в своем подразделении, позволяя ему спать в своей палатке, а сам занимал его место на передовой. Разве кто-то откажется сражаться за такого лидера?

6. Милосердие превыше «меры за меру». В своих пьесах «Мера за меру» и «Венецианский купец» Шекспир разработывает моральную дилемму: можно ли требовать в обмен на неуплаченный долг «фунт мяса» из тела должника? Должны ли мы платить мерой за меру? В конце «Венецианского купца» прекрасная Порция говорит о милосердии:

*Не действует по принуждению милость;
Как теплый дождь, она спадает с неба
На землю и вдвойне благословенна:
Тем, кто дает и кто берет ее.
И власть ее всего сильнее у тех,
Кто властью облечен. Она приличней
Венчанному монарху, чем корона.
Знак власти временной есть царский скипетр:
Он — атрибут величья и почета,
Внушающий пред царской мощью трепет;
Но милость выше мановенья скиптра,
И трон ее живет в сердцах царей.
Она есть свойство бога самого;
Земная власть тогда подобна божьей,
Когда с законом милость сочетает¹.*

¹ Перевод Т. Л. Щепкиной-Куперник. Прим. пер.

Поймите и примите тот факт, что другим людям так же нужны любовь, понимание и сочувствие, как они нужны вам. Эти простые принципы формируют связь, которая ведет к истинному величию.

КЛИЕНТЫ ПРИХОДЯТ НА ПОМОЩЬ

Иногда, если между клиентами и компанией установлены взаимозависимые отношения, в трудные времена клиенты объединяются для ее поддержки.

История, которую я расскажу, произошла много лет назад. Авиакомпания Pan American World Airways начала терять положение на рынке. Я знал нескольких давних клиентов компании, которые были глубоко к ней привязаны и из преданности хотели помочь ей преодолеть финансовые трудности. Одни хотели помочь, а другие не собрались упускать возможность воспользоваться предлагаемыми Pan American в качестве последней меры большими скидками на авиабилеты. К сожалению, лидеры компании недооценивали эмоциональный банковский счет, который их постоянные клиенты создали за многие годы перелетов, и поэтому не смогли воспользоваться их поддержкой.

Иногда мы становимся свидетелями того, как лидеры компаний, переживающих трудные времена, становятся открытыми и честными со всеми стейкхолдерами в надежде, что те придут к ним на помощь. Но как только такие компании выздоравливают, их лидеры, к сожалению, забывают об оказавших им поддержку людях и о моральных принципах.

Такие же примеры мы видим и на политическом поприще: если кандидаты вдруг получают при опросах низкие рейтинги,

лояльные избиратели приходят к ним на помощь, предоставляют им второй шанс, однако будучи избранными политики забывают о тех, кто им помог, и возвращаются к своим старым методам.

Взаимозависимые отношения предполагают честный доход от вложений. Что посеешь, то и пожнешь — таков закон природы. Жертвенность трогает людские сердца, и жертвующему воздается десятикратно. И еще раз: в деловых отношениях существуют лишь две стороны — клиент и его поставщик. Каждый из нас в любой момент времени выступает в обеих ролях, как внутри, так и снаружи. Взаимоотношения — это суть бизнеса. И если они основаны на твердых принципах, то приносят плоды. Благородство еще никогда никого не подводило.

Можно какое-то время обманывать своих клиентов, своих детей, своих избирателей, но природу не обманешь. Она дает в долг и взимает долги по заслугам. Закон взаимозависимости столь же незыблем, как закон гравитации. Нарушение моральных принципов, так же, как и нарушение закона природы, влечет за собой неминуемые последствия. Итог нашим действиям подводится в конце каждой минуты нашего существования.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Вспомните высказывание: «Стоит мне начать чуть больше любить и уважать себя, и я начинаю лучше относиться к другим. Я чувствую себя более свободным. Я менее склонен защищать себя и с большим уважением отношусь

к чувствам других». Запишите ответы на вопросы: как вы относитесь к себе? Какие у вас есть проблемы? Какие шаги следует предпринять, чтобы начать лучше к себе относиться?

- «Качество любых взаимоотношений определяется повседневными мелочами — небольшими знаками внимания, компромиссами и добрыми делами». Запишите в дневнике ответ на вопрос: что я могу сделать сегодня, чтобы улучшить важные для меня отношения на работе и дома? Сделайте эти шаги и запишите результаты.

ГЛАВА 14

РЫЧАГ МНОГООБРАЗИЯ

Настало время родителям с малых лет учить молодежь, что в многообразии кроется красота и сила.

Майя Энджелу¹

Исповедующие ложное величие стремятся клонировать себя, они окружают себя себе подобными, они прислушиваются только к тем мнениям, которые согласовываются с их собственными, они не терпят других мнений, социального происхождения, образования, опыта и так далее. Единообразие не позволяет расти и высасывает силы. Ничто так не препятствует успеху, как ограниченное представление и узость мышления. Без многообразия невозможна синергия, а без синергии не происходит ничего нового.

Сегодня во многих компаниях я наблюдаю отрицательную синергию: люди всей командой сражаются с разногласиями,

¹ Майя Энджелу (1928–2014) — американская писательница и поэтесса, активная участница движения за гражданские права. *Прим. пер.*

чтобы поддерживать позитивные, продуктивные отношения. Но зачастую негативная динамика в их отношениях убивает весь творческий потенциал. Они не понимают, как повернуть отношения, чтобы они стали более творческими, а мышление — инновационным. Ключ к этому — перестать клонировать себя и начать ценить многообразие.

Окружать себя подобными нам людьми — это естественный процесс, но все же надо стремиться к тому, чтобы создавать команду, где один будет дополнять другого. Самоклонирование продуцирует отрицательную энергию, поскольку подавляет чужие таланты и способности. С другой стороны, формирование взаимодополняющей команды — команды, собранной из людей, у которых разные роли, восприятие, методы и подходы, но единые цель и видение, — позволяет полностью реализовать все таланты и высвободить положительную энергию.

Почему тенденция к клонированию настолько сильна? Потому что клонирование дарит лидерам ложное чувство безопасности. Когда рядом находятся люди, которые думают так же, как вы, поступают так же, как вы, говорят так же, как вы, ссылаются на вас, цитируют вас, одеваются и стригутся как вы, то вам кажется, что вы состоялись как лидер. Вам кажется, что вас ценят, потому что другие считают ценным быть похожими на вас. Только при этом они говорят вам то, что вы хотите услышать, а не то, что вам следует знать. Вы получаете искусственную гармонию, конформизм и однообразие, но у вас не слишком много творчества, синергии, единства и безопасности. Истоки клонирования — в неуверенности и ориентации на общественное мнение.

Экономическая необходимость навязывает этот подход многим компаниям. На самом деле я вижу, что наиболее

процветающие в наше время организации придерживаются принципа многообразия и синергии. В их отчетах, в выступлениях их лидеров слышны разговоры о командах, многообразии, синергии и инновациях. Сегодня эти принципы жизненно необходимы для процветания на глобальном рынке.

Все большее число лидеров понимают, что ничто так не вредит успеху, как ограниченная информация и узость мышления. Они осознают, что единообразие — это отнюдь не единство. Их идеал — взаимодополняющая команда. Мой опыт говорит, что если у команды нет априорной цели и общей системы ценностей, то различия становятся негативным и контрпродуктивным фактором просто в силу отсутствия единых основополагающих принципов. Когда все члены команды исповедуют единые принципы, они более терпимы к различиям в других областях и сохраняют положительную синергию.

В своей классической книге «Путеводитель для сбившихся с пути» (A Guide for the Perplexed) Эрик Шумахер¹ говорит о конвергентных и дивергентных проблемах. Конвергентная проблема подобна проблеме, возникающей в автомобиле. Если она механического характера, достаточно начать диагностику, и этот процесс приведет вас к единому решению. При дивергентной проблеме чем больше вы ее изучаете, тем больше расходятся точки зрения на нее, тем больше различий во мнениях и тем выше вероятность провала, если не будет найдена априорная цель.

Шумахер иллюстрирует этот принцип на примере французского лозунга «Свобода, равенство, братство». Чем больше вы

¹ Эрнст Фридрих Шумахер (1911–1977) — английский экономист. На русском языке издана его книга «Малое — прекрасно: экономика, в которой люди имеют значение». *Прим. пер.*

продвигаете концепции равенства и свободы, тем больше эти ценности становятся дивергентными — они начинают двигаться в противоположных направлениях. Равенство подразумевает, что ко всем относятся одинаково, свобода же означает, что каждый имеет право быть собой и отличаться от других. А вот братство — это более высокая ценность. Поэтому если любовь и братство являются априорной ценностью, тогда конфликта между свободой и равенством не будет.

Шумахер говорит, что когда человек сталкивается с дивергентной проблемой, ему необходимо найти более высокую цель, к которой он может привязать эту проблему. Это позволит вернуть положительную синергию.

Например, некоторое время назад мы с женой встретились со строителем и архитектором, чтобы обсудить волнующий нас вопрос. Я спросил строителя: «Что вы думаете об архитектурной идее проекта?» Он ответил: «Я думаю, что она замечательная». Я спросил: «А как вы к ней относитесь?» Он ответил: «Ну, если архитектор относится к ней хорошо, тогда и я отношусь так же». Я спросил: «Ну а теперь, как вы на самом деле к ней относитесь?» Он ответил: «Да все в порядке, мне все нравится». И тогда я сказал: «Тогда вы нам больше не нужны». Он удивился: «Что вы имеете в виду?». Я пояснил: «Когда двое согласны друг с другом, один становится лишним. Синергии не возникает. До тех пор, пока вы честно не выскажете свое мнение, нам не удастся достичь командной синергии и мы не получим от вас настоящего результата».

После этого разговора положительная энергия нашей встречи резко возросла, потому что мы полностью и искренне высказали свои соображения. Мы позитивно отнеслись к разнице во мнениях. У нас была единая цель, но поскольку наши

взгляды различались, каждый из нас привнес в проект нечто уникальное. Уникальные различия способствовали появлению синергических альтернатив, которые оказались лучше и интереснее, чем изначальный проект.

БЕЗОПАСНОСТЬ ПОРОЖДАЕТ СИНЕРГИЮ

Принцип многообразия, посредством которого достигается синергия, применим в любой области, будь то строительство дома, разработка продукта, предоставление услуг или улучшение отношений в браке. Но если мы ничего не имеем против этого принципа, почему же так редко его применяем? Основная причина того, почему нам часто не удается достичь синергии в наших проектах и взаимоотношениях, заключается в том, что различия несут угрозу нашей внутренней безопасности. Безопасность очень хрупка, если она основана на стремлении во всем быть правым.

Способность ценить различия тесно связана с личной безопасностью, в основе которой лежат общие взгляды, общие цели и цельность. Если они — основа вашей безопасности, то вы способны импровизировать, адаптироваться, меняться и легко признавать, что были неправы. Вы можете быть позитивным и оказывать необходимую поддержку.

Мой сын Джошуа, перейдя в старшие классы, проходил отбор на позицию нападающего в футбольной команде. Однажды он заговорил со мной о том, что его уверенность в собственных силах проистекает из его мастерства. На что я заметил: «Твое мастерство будет черпать энергию из твоей уверенности в себе, если твоя уверенность будет опираться на верные жизненные принципы: быть внимательным к членам своей команды, работать

с командой, каждый день улучшать качество игры, быть предельно честным с тренерами и учиться ценить различия, тем самым помогая команде достичь положительной синергии».

Вообще-то я не был уверен в том, что он меня слушает, но через неделю была игра, и другой мальчик, который тоже пробовался в нападающие, во время перерыва разрыдался в раздевалке — тренеры раскритиковали его игру в первой половине матча. Он даже не захотел играть во втором тайме.

Впоследствии мой сын рассказывал: «На самом деле я совсем не хотел выходить на замену. Он мой близкий друг, и я о нем беспокоился. Но я беспокоился и о команде, поэтому постарался выступить как можно лучше».

Он поговорил со своим другом и с тренерами о том, что хорошо бы создать ситуацию, при которой возможности его друга — скорость, сила, комплекция — можно было бы дополнить его собственными возможностями — ловкостью и способностью к точным передачам. Он поступил так, потому что беспокоился о своем друге, его душевном состоянии и хотел его поддержать.

Любому из нас необходимо, чтобы наша цельность, безопасность и уверенность базировались не только на наших результатах, статусе и общественном мнении. Разделяя общее видение и миссию, мы можем строить нашу цельность на априорной цели, которая нас объединяет, и на правильных принципах. Нам необходимы как цели, так и принципы, как видение, так и ценности. Если в вашем заявлении о миссии идет речь только о принципах, это хорошо, но хорошо для чего? Если у вас есть видение, но нет принципов или ценностей, вы сможете забраться на самый верх, но когда наступит неминуемый крах, слишком многих потянете за собой в пропасть.

Альберт Грей, легендарный глава страховой компании Prudential Insurance Company of America, на протяжении всей своей жизни искал то, что он называл «общим знаменателем успеха».

В результате он пришел к следующему выводу: «Секрет любого успешного человека кроется в его привычке делать то, что неудачникам делать не нравится». Те, кто добился успеха, тоже не любят это делать, но стремление к цели пересиливает нелюбовь.

У каждого, кто ищет истинного величия, должны быть вдохновляющее видение и значимая цель. При этом нужно стараться избегать излишней привязанности к своим взглядам и методам и ценить различия в людях, собравшихся, чтобы делать общее дело.

Как-то раз, уходя со встречи совета директоров своей компании, я понял, что нас объединяет — общая цель. У каждого из членов совета было собственное мнение, и при обсуждении методов достижения цели вспыхивали острые дискуссии. Но во время этой встречи я не уловил ни одного всплеска негативной энергии.

Если вы разделяете высшую цель, общее видение и миссию, вы можете позволить себе серьезные разногласия, и они станут вашей силой. Более того, разногласия должны быть для вас желанными, потому что без них в вашем распоряжении окажутся только личный взгляд, личная история и личная система ценностей. Сквозь эту призму вам придется смотреть на вашу компанию или на ваш брак.

Бизнес XXI века требует вовлеченности, умения слушать сотрудников и клиентов и способности налаживать партнерские отношения. Все это невозможно без стремления к многообразию.

ПЛОДЫ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ СИНЕРГИИ

Среди чудесных плодов положительной синергии можно назвать повышение качества продукции, услуг и улучшение взаимоотношений. Скорее всего, вы уже убедились, что целое — это нечто большее, чем простая сумма частей. Это творческое взаимодействие, в результате которого вы добиваетесь того, чего не могли бы достичь по отдельности. Вы предлагаете маленькой группе героическую цель, которая кажется абсолютно недостижимой с любой точки зрения, побуждаете работать над ней и в результате находите новые способы ее достижения.

Еще одно преимущество синергии в том, что она объединяет людей. Каждый раз, когда вы и я творим вместе, мы производим нечто ранее не существовавшее, и память об этом нас соединяет.

Вы когда-нибудь занимались творчеством со своими детьми? Как этот опыт повлиял на ваши взаимоотношения? С каждым из своих детей я организовывал встречи один на один. И каждому из них я предлагал самостоятельно написать сценарий того, чем мы займемся. Они всегда придумывали что-то забавное и необыкновенное — у моей дочери Колин сохранилось несколько тетрадей, в которых она записывала наши эксперименты.

Еще одно великое преимущество синергии — создание культурной иммунной системы. У вас появляется иммунитет к проблемам, вызванным различиями, потому что в культуре уже существуют ее собственные Т-лимфоциты и лейкоциты. Ваш иммунитет способен победить любые раздоры и расколы, поскольку он уже боролся с ними и побеждал.

ПОСЛЕДНЕЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Мудрый отец однажды наставлял сына по поводу поиска невесты: «Ты захочешь увидеть в ней как можно больше схожего с тобой, потому что различий между вами и так предостаточно». В этих словах скрыта истина. Я встречал компании, которые сплошь состояли из поборников многообразия и из кожи вон лезли, отыскивая различия. Но при этом они страдали от раздоров, потому что у них отсутствовала базовая общность.

Базовая общность охватывает философию, цели, систему ценностей и восприятие, но она не имеет никакого отношения к вопросам расы, религии, пола или национальной принадлежности. Например, если у вас с супругой или супругом нет общего представления о том, какими должны стать ваши дети, ваш брак не выдержит различий в подходах к воспитанию. Даже если у вас есть общее видение и миссия, вам будет трудно найти общий язык в этом вопросе. Однако если вы оба сфокусированы на более высокой ценности, то со временем придете к третьей альтернативе или кто-то из вас скажет: «Ладно, для меня это не так уж и принципиально, давай поступим как предлагаешь ты».

Многие компании с трудом внедряют программы, направленные на многообразие, потому что их лидеры хоть и понимают, что к этому надо стремиться, но не реализуют это знание при найме сотрудников и принятии кадровых решений. Тот, кто стремится к многообразию ради самого многообразия, может получить формальную имитацию деятельности и отсутствие реальных шагов или, что еще хуже, заложить настоящую мину замедленного действия, выдвинув на высокий пост человека, к такой деятельности не готового. Мы наиболее охотно верим

в то, во что нам хочется верить. Если мы до такой степени жаждем многообразия, что хватаемся за него как за палочку-выручалочку, то в результате получим не синергию, а разобщенность.

Я считаю, что у многообразия есть границы, хоть они и гибкие. Для него необходима подлинная общность в самых важных вопросах, общность целей и основанных на принципах ценностей. Высокие цели и принципы — вот неисчерпаемый источник внутренней безопасности.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Запишите в своем дневнике: какую опасность таит в себе команда, состоящая из клонов, которые думают, поступают и выглядят одинаково? Вам приходилось встречать подобные примеры?
- Взаимодополняющая команда — это команда, собранная из людей, наделенных самыми разными талантами, у которых разные роли, восприятие, методы и подходы, но единые цель и видение. Что вы можете сделать, чтобы ваша команда стала более взаимодополняющей? Чьими талантами пока пренебрегают? Какие проявления группового мышления тормозят ваше движение вперед? Каких талантов не хватает вашей команде?
- Опишите свой самый необычный творческий или синергетический опыт. Какую роль играли в этом опыте окружающие? Можете ли вы воссоздать условия, которые привели к такому роду синергии? Запишите ответы.

ГЛАВА 15

РЫЧАГ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Кто перестал учиться, тот старик, и неважно,
сколько ему лет — двадцать или восемьдесят.
Кто продолжает учиться, тот остается молодым.

Генри Форд

Ложному величию познание неинтересно, истинное величие жаждет познания. В мире бизнеса тот, кто не работает над своими знаниями и не совершенствует свои способности, со временем утрачивает доверие. Помимо всего прочего, познание — истинная добродетель, оно ценно само по себе. Любовь к знаниям и поиск мудрости придают смысл жизни. У каждого из нас есть моральное обязательство перед теми, кто нам важен, и перед самим собой непрерывно учиться и расти.

Мы часто говорим о непрерывном обучении в контексте трудовой деятельности, но редко говорим о нем как об одном из главных жизненных принципов. На самом же деле

непрерывное обучение — это неотъемлемая часть жизни, без него мы медленно скатываемся к бессмысленному существованию.

Я буду говорить об обучении как таковом, отдельно от работы. Обучение, которое продолжается в течение всей жизни, имеет мало общего с деятельностью крупных компаний, с программами, академическими степенями и дипломами. Все вышеперечисленное может ограничиваться несколькими учебными сессиями и семинарами деловых тренингов. Для того чтобы владеть актуальными знаниями и совершенствоваться, необходимо каждый день, пусть и понемногу, давить на рычаг непрерывного обучения.

Ключ к непрерывному обучению — в соблюдении принципа равновесия. Я рекомендую поддерживать баланс между личным и организационным развитием, между текущими потребностями бизнеса и требованиями будущего, между профессиональным обучением и общим образованием. Главное — придерживаться системного подхода, основанного на обратной связи, как личной, так и профессиональной. При этом соблюдать баланс между теорией и практикой, искусством и наукой.

Помимо этого стремление к знаниям и развитию должно быть мотивировано желанием приносить больше пользы. Такое добродетельное намерение, как отмечал в своей книге «Теория нравственных чувств»¹ философ Адам Смит, является основой истинного величия. Слишком многие компании эксплуатируют знания и навыки персонала, ничего не вкладывая в эти

¹ Смит А. Теория нравственных чувств. М.: Республика, 1997. *Прим. ред.*

знания и навыки. Но истинно и обратное: многие индивидуумы эксплуатируют предоставляемые их компаниями возможности получения знаний и навыков.

Подобный подход в духе «схватил и убежал» дорого обходится обеим сторонам. В этом отношении должна существовать взаимная ответственность. Компании вкладывают огромные средства в обучение и развитие кадров. Я считаю, что люди, которые участвуют в корпоративных программах подготовки, должны каким-то образом возвращать эти вложения. Адам Смит пишет о «почтенных добродетелях», которые должны быть присущи как личностям, так и организациям. Чтобы в мире свободного предпринимательства система работала правильно, любое экономическое взаимодействие, считал Смит, должно быть основано на благожелательном отношении друг к другу.

КОРПОРАТИВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Если же речь идет о потребностях корпораций, то я ясно вижу, что те корпорации, которые не формируют культуру непрерывного обучения, постоянного повышения квалификации персонала и освоения новых технологий, просто не выдерживают конкуренции.

Мне кажется, что около 20 процентов сегодняшней рабочей силы изжили себя. Через десять лет к ним добавятся еще 20 процентов, если мы не преодолеем культурную норму, согласно которой процесс познания завершается по окончании периода учебы. Мы должны глубоко проникнуться необходимостью постоянного как личного, так и профессионального развития.

Хорст Шульце, один из основателей компании Ritz-Carlton, отстаивает идею ежедневных тренингов, на которых люди будут узнавать что-то новое. В отелях Ritz-Carlton каждый день проводятся короткие тренинги персонала, и в большинстве своем эти занятия превращаются в беседы, в которых принимают участие все присутствующие. Ежедневно менеджеры отелей адаптируют сообщения, которые они получают из офиса компании, к нуждам своего персонала. Такие систематические тренинги имеют огромную ценность. Однако Хорста Шульце могут и упрекать — это-де слишком затратная затея. Однако, принимая во внимание, в каком мире мы живем, отсутствие такой учебы обходится гораздо дороже. Полагаю, что тщательный экономический анализ, сопоставляющий затраты и выгоды, докажет, что постоянные тренинги и обучение в конечном счете того стоят.

Однако многие по-прежнему не понимают ценности постоянного обучения. Многие руководители не вкладываются в систематические тренинги и развитие персонала. Поэтому их персоналу, их продукции и их компаниям грозит поражение в конкурентной борьбе.

ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Каждый из нас несет личную ответственность за профессиональный рост. Проактивный работник видит в компании ресурс и источник информации о том, чему ему стоит научиться. Но только он сам может получить необходимые ему знания.

Как только проактивные личности берут на себя большую ответственность за собственное обучение и профессиональное

развитие, они начинают видеть в компании дополнительный ресурс. При этом они не перекаладывают на компанию свою ответственность. Они не ждут, что компания обеспечит их всеми необходимыми знаниями и навыками, чтобы они могли преуспевать в работе. Зато они на полную мощность используют те преимущества, которые дают им тренинги, и платят компании тем, что вносят более весомый вклад в ее деятельность.

Тренинги — вот то, что может предоставить бизнес, остальное же зависит от самого индивидуума. Мы должны принимать во внимание потребности компании в нашем личном и профессиональном развитии, иначе наше профессиональное развитие будет идти не тогда, когда надо, и не так, как надо. Личное развитие также должно соотноситься с требованиями экономики, индустрии, компании и нашей текущей деятельности.

При этом не следует забывать и об общем развитии, чтобы не отставать от современных тенденций, если деятельность вашей компании или ваша профессия перестанут соответствовать реалиям рынка. Если ваше развитие будет сосредоточено исключительно на выполнении текущих функций, вы станете слишком уязвимыми для действующих на рынке сил. Несомненно, вы должны быть компетентным специалистом в своей сфере деятельности, но вы должны быть и просто высокообразованным человеком.

Я считаю, что образованию необходимо ежедневно посвящать от часа до двух часов рабочего времени. Еще один день в месяц следует отводить на тренинг, концептуально связанный не только с текущей работой, но и рассчитанный на перспективу. В моем личном расписании есть оба этих пункта.

ВАРИАНТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Большинству из нас доступны следующие виды профессионального развития.

1. Совершенствование навыков анализа и синтеза информации. Как работники умственного труда, так и производственники должны оттачивать навыки мышления, особенно в части сбора, анализа и синтеза информации. Обработка и анализ данных — один из самых востребованных современных навыков. Например, однажды мы в нашей компании задумали внедрить новый продукт. Поверхностный анализ данных показал, что у него будет широкий рынок. Однако один из сотрудников, имевший хорошую подготовку в области анализа данных, буквально через несколько часов пришел к прямо противоположному выводу. Вскоре всем стало очевидно, что рынка для этого продукта нет вообще.

2. Личная читательская программа. Образования и подготовки, полученной в далеком прошлом, уже недостаточно. Будьте в курсе того, что происходит в мире бизнеса, читая такие журналы, как Harvard Business Review, Fortune, другие аналитические издания. Рекомендую знакомиться с еженедельными деловыми журналами и газетами, такими как BusinessWeek и The Wall Street Journal. Просматривайте и наиболее авторитетные периодические издания, посвященные науке, экономике, политике и искусству. Оперативный и вдумчивый анализ того, что происходит в мире бизнеса, проводят и специализированные сайты. Кроме того, изучайте рецензии на новые книги, посвященные теме бизнеса и лидерства.

3. Изучение классической литературы. Еще одна часть вашей личной читательской программы — великая литература. Я до сих пор чувствую, как много я упустил в студенческие годы, и пытаюсь компенсировать этот пробел в своих знаниях. Двое из моих детей специализировались на английском языке и классической литературе, и я вижу, сколько мудрости и ощущения перспективы подарили им эти знания.

4. Личный университет. В современном мире проактивный человек несет ответственность за свое образование и профессиональное развитие, поэтому создайте личный университет и станьте сами себе ректором. Обратитесь за помощью к интернету: найдите конференцию TED¹ или один из курсов MOOC² и выберите интересующие вас лекции. Я уверен, они принесут вам немало пользы и подарят множество чудесных открытий. Вступите в книжный клуб — реальный или виртуальный.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- До какой степени вы преданы идее постоянного личного и профессионального развития и роста? Запишите ответы на следующие вопросы: в какой области вы чувствуете недостаток знаний и навыков? Что препятствует вам в их

¹ TED (от англ. Technology Entertainment Design — Технологии, развлечения, дизайн) — частный некоммерческий фонд в США, известный прежде всего своими ежегодными конференциями, миссия которых состоит в распространении уникальных идей. *Прим. пер.*

² Массовый открытый онлайн-курс (от англ. Massive open online course, MOOC) — обучающий курс с массовым интерактивным участием с применением технологий электронного обучения и открытым доступом через интернет. Одна из форм дистанционного образования. *Прим. пер.*

получении? Как вы можете преодолеть эти препятствия? Какими возможностями вы можете воспользоваться, чтобы повысить уровень своих знаний? Поставьте себе конкретную цель: «К такой-то дате я получу сертификат _____» или: «К такой-то дате я окончу онлайн-курс _____».

- Организуйте для себя университет, воспользовавшись богатым выбором интернет-ресурсов. Установите цели, которые сделают процесс вашего обучения непрерывным. Какие сайты, периодические издания, подкасты или конференции вам необходимы, чтобы постоянно держать руку на пульсе? Создайте закладки для сайтов, которые вам надо отслеживать, и запланируйте в своем еженедельнике время на изучение этих источников.

ГЛАВА 16

РЫЧАГ САМООБНОВЛЕНИЯ

Слова подобны яйцам, брошенным с большой высоты. Их нельзя вернуть обратно, как нельзя и не заметить всего того беспорядка, что возник, когда они разбились.

Стивен Кови

Вы не сможете достичь истинного величия, пренебрегая собой — своим здоровьем, своим разумом, своей эмоциональной и духовной жизнью. Каждая из этих жизненно важных областей нуждается в постоянном, ежедневном обновлении. Ежедневное, пусть легкое нажатие на этот рычаг может замедлить или предотвратить катастрофический упадок вашей личной энергии и даже спасти вам жизнь.

Много лет назад я начал обучать студентов и менеджеров принципам ежедневного и еженедельного обновления. Эти принципы я описал в своей книге «Семь навыков высокоэффективных людей» в главе «Затачивайте пилу», посвященной седьмому навыку. Авраам Линкольн сказал: «Если бы у меня было всего два часа на то, чтобы срубить дерево, я потратил

бы первый час на то, чтобы наточить свой топор». Существует множество версий этой цитаты, но суть остается неизменной. Эта мысль кажется аксиомой, но нам известны слишком многие, кто постоянно занят тем, что пилит (работает, производит, исполняет, делает), но никогда или очень редко останавливается, чтобы заточить пилу (отдохнуть, восстановиться, подготовиться, подумать, еще раз подумать, сменить инструменты). Не вкладываются они и в новую, высокотехнологичную электропилу. Вместо этого они продолжают использовать неэффективные инструменты — плохие социальные навыки и косные мысли, измотанное тело и ослабший дух.

ЧЕТЫРЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

Я побуждаю людей действовать в четырех измерениях, относящихся к четырем граням человеческой сущности — физической, интеллектуальной, социально-эмоциональной и духовной. Абсолютная личная синергия возникает, когда мы регулярно обновляемся по всем четырем направлениям как на персональном, так и на профессиональном уровне.

Физическое измерение: представьте, что у вас был инфаркт (персональный уровень) или вы потерпели деловой крах (профессиональный уровень). Действуйте, принимая во внимание тот факт, что отныне, для того чтобы впереди у вас были долгие годы полноценной жизни, вам следует быть осторожным, мудрым, придерживаться правильного питания и выполнять комплекс физических упражнений. Многие из тех, кто пережил инфаркт, коренным образом меняют стиль своего существования.

Например, мой друг Джин Долтон во времена своей учебы, а затем преподавания в Гарвардской школе бизнеса перенес несколько сердечных приступов, которые чуть не свели его в могилу. С тех пор прошло уже двадцать пять лет, а он прекрасно себя чувствует, потому что коренным образом изменил свой стиль жизни, в частности нашел другую, менее нервную работу. Он перевелся в частный университет Бригама Янга, где все эти годы ведет тренинги эффективного лидерства. Однажды я встретил его в аэропорту Атланты, где он ожидал пересадки на свой рейс. Он сильно изменился благодаря ежедневным физическим упражнениям и правильному питанию. Это потребовало от него большой самодисциплины, но и мотивация у него была серьезная, потому что альтернатива выглядела хуже некуда.

Интеллектуальное измерение: представьте, что ваши знания (личный уровень) и навыки (профессиональный уровень) через три года полностью устареют. Как только вы примете это условие — кстати, оно вполне реалистично, — то сразу же серьезно приметесь за учебу и чтение. Вы больше не сможете оставаться в пределах своих узких интересов и зоны комфорта. Вам придется покинуть эту зону, начать читать и думать о том, что происходит в выбранной вами сфере деятельности, а также о деструктивных силах, которые выбивают почву у вас из-под ног. Вы должны будете научиться мыслить стратегически, чтобы проанализировать предпосылки и парадигмы, управляющие вашей профессиональной жизнью, поскольку новые парадигмы, продукты и процессы могут продемонстрировать их отсталость. «Быстрорастворимых» знаний и случайных мотивов, полученных из аудиокниг — пусть и полезных, — может оказаться недостаточно. Я рекомендую вам читать периодические издания, не относящиеся

к вашей основной деятельности. Вполне возможно чтение четырех таких изданий в месяц. Читайте книги, статьи на авторитетных интернет-ресурсах. Расширяйте свой кругозор.

Посмотрите со стороны на свою карьеру. Обратите внимание на реальные заторы, встречавшиеся на вашем пути, на роковые аварии, которые могли случиться и которые случились. Попробуйте принять превентивные меры прямо сейчас. Подготовьтесь к тому будущему, которое вы хотели бы иметь.

Социально-эмоциональное измерение: представьте, что люди слышат все то, что вы о них говорите — дома (личный уровень) или на работе (профессиональный уровень). Вы можете продолжать критиковать, но ваша критика, если вы предположите, что вас слушают те, кого вы критикуете, станет гораздо более ответственной и конструктивной. Так почему бы не действовать в рамках этого предположения всегда? Если вы хотите завоевать доверие присутствующих и сохранить лояльность к отсутствующим, запомните: тот, кто разит мечом критики, от меча критики и погибнет. Безответственная критика и перешептывания за спиной ослабляют характер как человека, так и культуры.

Однажды в журнале *Scientific American* я прочел статью о том, что ученые разработали технологию восстановления звука. Это открытие придает новый смысл евангельской истине о пустословии: «...что говорили на ухо внутри дома, будет провозглашено на кровлях»¹. Как только вы внедрите в свою жизнь этот принцип, вы неминуемо станете более ответственными во всех ваших взаимоотношениях, что произведет благотворный эффект на всех, с кем вы общаетесь.

¹ Евангелие от Луки, 12:3. *Прим. пер.*

Духовное измерение: представьте, что вам предстоит дать отчет тому, кого вы любите и кто любит вас (личный уровень) и перед руководителем и членами команды (профессиональный уровень). Вы отчитываетесь о работе над улучшением своего общего состояния: о том, как заботитесь о своем здоровье и физической форме, чему новому научились и как используете полученные знания и навыки, насколько вы искренни и лояльны к другим людям и не позволяете ли себе сплетничать, до какой степени успешно развиваете духовную составляющую своей натуры. Представьте, что вам предстоит держать аналогичный ответ перед руководителем и коллегами. Возможно, вы уже прошли ежегодную оценку вашей деятельности, но отчет, который я вам предлагаю, основан на методе 360 градусов и принимает во внимание ваши собственные ощущения от своей деятельности. Так что основным для вас должен быть вопрос: «Что я сделал в той области, над которой должен был особенно хорошо поработать?»

ВЕСОМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Почему четыре измерения оказывают такое сильное влияние? Если вы поступаете руководствуясь ими, то будете сначала делать то, что надо делать сначала. Почему? Потому что вы испытаете серьезный сдвиг парадигмы, увидите ситуацию под другим углом. Изменение парадигмы имеет куда более мощное воздействие, чем изменение поведения или подхода. Если вы начнете действовать исходя из всех четырех измерений, вы поймете, что они тесно связаны между собой. Заботясь о физической стороне, вы улучшаете общее состояние и становитесь способны

на инновационное мышление. Выстраивая общение так, словно все, что вы говорите, может быть услышано, вы улучшаете не только взаимоотношения, но и собственное душевное здоровье. Каждое из измерений дарует свое вознаграждение.

Физическое здоровье. Превентивные меры, направленные на оздоровление, не только удлиняют жизнь, но и улучшают ее качество. Вы дольше будете хорошо себя чувствовать и продлите период своей активности. Многие люди старшего поколения, обладающие хорошим здоровьем, прекрасно работают до глубокой старости и оставляют после себя богатое наследие.

Интеллектуальное здоровье. Непрерывный процесс познания подготовит вас к встрече с возможностями. Он позволит вам держать руку на пульсе любых экономических перемен. Прекратив узнавать новое, особенно в областях, важных для вашей карьеры, вы очень быстро выпадете из обоймы. Скорее всего, вы начнете считать себя жертвой и винить во всем свою компанию, но в действительности проблема в том, что вы просто перестанете приносить пользу, так как ваш набор навыков безнадежно устареет.

Социальное здоровье. Вы добьетесь большей эмпатии и достигнете большей синергии в социальных и профессиональных взаимоотношениях. Забота о добром имени и репутации других людей позволяет взглянуть на ситуацию с их точки зрения и прежде всего стремиться их понять. Вы обретете мужество и уверенность, необходимые, чтобы открыто высказывать свои взгляды, быть понятым другими людьми, совместными усилиями достичь высоких целей и осуществить смелые проекты.

Душевное здоровье. Вы обретете внутренний покой и новую веру в свои силы. Когда живешь так, будто жизнь может

оборваться в любую секунду, в решающий момент делаешь правильный выбор. Сознательно делая правильный выбор, обретаешь внутреннюю гармонию, а в качестве дополнительной награды — новую веру в свои возможности. Постоянное обновление позволяет нам сохранять компетентность, необходимую для служения высоким целям как в личной, так и в профессиональной сфере.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Запишите в своем дневнике развитие каждого из следующих сценариев:
 1. Представьте, что у вас случился серьезный сердечный приступ. Что бы вы изменили в своей жизни, если бы это произошло?
 2. Что бы вы предприняли, если бы узнали, что через три года ваши знания и навыки устареют?
 3. Как вы стали бы говорить, если бы знали, что все сказанное вами о других будет ими услышано?
 4. Представьте, что вам предстоит дать отчет о своей работе руководителю и коллегам. Как бы вы ответили на вопрос: «Что я сделал в той области, над которой должен был особенно хорошо поработать?»
- Какой способ заточить пилу, на ваш взгляд, лучше: отдохнуть, восстановиться, подготовиться, подумать, сменить инструменты? Какие из них вы внесли бы в списки ежедневных и еженедельных приоритетов? Отведите в своем недельном расписании время, чтобы заточить пилу в четырех измерениях — физическом, социально-эмоциональном, интеллектуальном и духовном.

ГЛАВА 17

РЫЧАГ НАСТАВНИЧЕСТВА

Если хочешь построить корабль, то не собирай своих людей для того, чтобы достать лес, подготовить инструменты и распределить работу, а научи их тосковать по бесконечным морским просторам.

Антуан де Сент-Экзюпери¹

Как лучше всего усвоить все, что вы узнали о рычагах истинного величия? Очень просто: поделиться знаниями с другими. Рассказывая, вы снова и снова будете повторять урок. Другие же будут видеть в вас надлежащий пример, и вы станете для них авторитетом.

История, которую я расскажу, началась в 1975 году, когда в Университете Сан-Хосе я слушал лекции профессора Уолтера Гонга о методах обучения. Его метод был очень прост: лучший способ что-то выучить — учить этому других. Больше всего

¹ Цит. по книге «Цитадель» в переводе Марины Кожевниковой.
Прим. пер.

меня поразило то, что доктор Гонг ежедневно практиковал этот метод в своей семье. Каждый вечер за ужином он просил своих сыновей Геррита и Брайана и дочку Маргарет научить его тому, что они в этот день узнали в школе. Вы спросите о результатах? Все трое получили почетные стипендии и окончили Оксфорд, Стэнфорд и Флетчеровскую школу права и дипломатии.

Сегодня уже многие понимают ценность этого метода, но тем не менее его по-прежнему не слишком широко используют в бизнесе и даже в обучении. Для меня же он — основной.

Метод доктора Гонга предполагал три этапа: 1) усвоение информации, 2) применение полученных знаний, 3) передача знаний другим. Как только человек начинает передавать свои знания, он и сам резко меняется и растет, поэтому каждый должен видеть в себе одновременно и ученика, и учителя.

Когда в середине 70-х я стал давить на рычаг наставничества, моя способность к обучению и преподаванию резко возросла. Я не только нашел способ доносить знания до большего числа учеников, но и значительно расширил свою общую аудиторию.

В университете у меня поначалу были небольшие группы, по 20–25 студентов, но со временем за семестр я вел занятия с пятью сотнями, а то и с тысячей студентов. При этом студенты, усвоившие этот метод, показывали лучшие результаты.

Я и мои коллеги прибегали к этому методу и во время занятий на курсах повышения квалификации — мы просили слушателей обучать друг друга тому, что они только что узнали. Это простое упражнение давало участникам ощущение, что они усвоили больше знаний, что они быстрее учатся, и в конечном счете позволяло им гораздо успешнее применять полученные знания на практике.

КАК ОВЛАДЕВАТЬ ЗНАНИЯМИ

Большинство людей, как правило, не культивируют в себе способность получить знания и объяснить суть того, что они узнали. Доктор Гонг советовал разбивать полученные знания на пять рубрик.

Цель. Постарайтесь выразить основную цель того, о чем вам говорят. Даже если докладчик сам не очень хорошо смог выразить эту цель, систематизируйте свои мысли и записи, ответив на простой вопрос: «Какую цель преследует выступающий?»

Основные положения. Перечислите основные положения выступления и назовите его главный посыл.

Обоснование. Какие примеры привел докладчик? Как он обосновал свои мысли?

Применение. Как основные положения доклада могут применяться в жизни?

Ценность. Какую ценность докладчик вкладывает в процесс обучения?

ЧЕТЫРЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НАСТАВНИЧЕСТВА

Я вижу в принципе наставничества четыре больших преимущества.

1. Передавая знания другим, вы лучше их усваиваете. Когда вы учите тому, чему научились сами, вы меняете парадигму. Когда вы видите в себе учителя, вы более ответственно относитесь к знаниям. Вы более мотивированы получить знания, поскольку ответственны за то, чтобы передать их другим. Вы видите в себе не только ученика, но и учителя и начинаете учиться лучше.

2. Обучая тому, что вы хорошо знаете, вы быстрее начинаете применять свои знания на практике. Обучая других, вы делаете своего рода заявление. Те, кого вы учите, вправе ожидать, что вы и сами следуете тем правилам и принципам, которые провозглашаете. Наставничество формирует систему социальной поддержки, порождает социальные ожидания или предлагает социальный контракт. Если вы живете так, как учите жить других, вы укрепляете доверие, а ваше наставничество становится более вдохновляющим и мотивирующим.

3. Обучая, вы формируете связь. Люди, на которых оказали влияние великие учителя, чувствуют неразрывную связь с ними. Обратите внимание на то, с каким уважением они относятся к своим учителям. Посмотрите, как учителя относятся к ученикам, которые действительно заинтересованы материалом. Наставничество делает отношения более глубокими.

4. Передавая свои знания, вы меняетесь и растете. Перемены вполне естественны, когда вы видите себя (и другие видят вас) в новом свете. Взглянув на себя по-новому, вы быстрее растете. Если вы учите меня тому, что сами недавно узнали и испытали, я буду более открыт и для самого знания, и для того, кто его доставил. Я поделюсь с вами соответствующим знанием. Мы оба будем меняться и расти.

Однако следует понимать, что есть время учить и есть время не учить. Время учить — это когда: 1) тем, к кому вы обращаетесь, ничто не угрожает — попытки обучать, когда слушатели чем-то обеспокоены, только усилят отторжение, так что подождите или создайте ситуацию, в которой обучаемые будут чувствовать себя в безопасности и будут более восприимчивы к новым знаниям; 2) вы сами хорошо себя

чувствуете — не раздражены, не растеряны, полны уважения и любви к своим слушателям и ощущаете внутреннюю безопасность; 3) человек, которого вы обучаете, действительно нуждается в помощи и поддержке. (Вываливать формулы успеха на того, кто эмоционально измотан, расстроен, сгибается под гнетом проблем, все равно что учить плавать утопающего.) Помните: мы все время кого-то чему-то учим, потому что излучаем свою личность.

ОБУЧЕНИЕ ПОДНИМАЕТ НАС НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

Я пришел к выводу, что процесс обучения и познания меняет представления людей друг о друге, что позволяет нам выйти на новый уровень.

Некоторые люди полагают, что им не обязательно обучать тому, что они знают. Они или считают, что достаточно хорошо освоили свои уроки, или их пугает роль учителя.

Некоторые действительно боятся учить. Например, те руководители, кто предпочитает придерживаться определенного набора навыков. Наставничество — новый для них навык, и они чувствуют себя уязвимыми.

Однако наставничество — лучший способ распространить свое влияние. Это проактивное поведение. Я верю, что основное стремление человека — действовать, а не быть объектом действия. Проактивное поведение не только позволяет выбирать ответ на обстоятельства, но и наделяет нас силой изменять и даже создавать обстоятельства. Когда мы открыты влиянию (обучаемы), мы оказываем большее влияние на других (обучаем).

Можете считать, что если слушатель после окончания тренинга не уносит с собой багаж ценных знаний, то деньги на обучение и развитие потрачены зря. Большинство знаний мгновенно испаряется, если слушатели не делятся ими с более широкой аудиторией. Некоторые вообще уже не верят в то, что тренинги способны дать новые знания и усовершенствовать навыки, — отчасти потому, что им не надо этими знаниями и навыками делиться.

Я обещаю вам, что применение концепции обучения тому, что узнал, принесет большие дивиденды.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- У вас есть возможность учить чему-то дома и на работе? Составьте план, согласно которому на следующей неделе вы обучите кого-то одному из изложенных в этой книге принципов. И сделайте это. Как все прошло? Как изменилось ваше понимание этого принципа?
- Как вы можете расширить возможности обучать тому, что узнали? Каким может быть результат вашего постоянного обучения других изложенным в этой книге принципам? И как это может повлиять на ваше намерение жить в соответствии с принципами?

ГЛАВА 18

ОБРЕТИТЕ МУДРОСТЬ

Это очень глупо — быть уверенным в собственной мудрости. Неплохо бы помнить, что у самых сильных тоже есть свои слабости, а самые умные могут ошибаться.

Махатма Ганди

Нам постоянно твердят об информационном взрыве, интеллектуальном взрыве, взрыве знаний, но о мудрости не говорят ни слова. Но если цель ложного величия — самопрославление, то цель истинного величия — мудрость.

Мы не всегда поступаем мудро. Осмотревшись вокруг, мы увидим, что слишком многие действуют вопреки собственным интересам. В чем причина такого искажения в оценках или провалов в разумном поведении? И как это исправить? Здесь я расскажу вам о шести причинах и шести способах это сделать.

Гордыня самомнения. Решение: придерживаться принципа «истинного севера».

История говорит нам, что хорошо информированные и образованные (интеллигентные), считая себя мудрыми, часто

отказываются от советов еще более мудрых и опытных. Почему? Полагаю, потому что они отклоняются от своих истинных ориентиров, что неизбежно порождает дисбаланс, искажения и замешательство. Однако они не осознают этого, пока не становится слишком поздно — особенно если человек очень высокого о себе мнения.

Тот, кто всегда ориентируется на принципы, а не на свои суждения, приобретает смирение, радость, способность учиться и стремление получать объективные данные из всех источников — как внутренних, так и внешних.

Опыт многолетнего преподавания «Семи принципов» дал мне понять, что для того, чтобы эти принципы стали второй натурой, простого чтения книги недостаточно — требуются постоянные усилия. Вертиго — это состояние замешательства и дезориентации, при котором вы теряете связь со своими физическими ощущениями. Ваши основные кинестетические ощущения¹ искажаются. Когда у вас вертиго, вам не помогут ни данные, ни информация, потому что вы неверно их истолковываете. Более того, вы будете чувствовать себя перегруженными информацией. Я считаю, что если ориентир человека — эгоизм, если он все на свете соотносит лишь с самим собой, значит, он находится в состоянии вертиго. И если он не найдет твердый ориентир, который поможет ему вернуться к реальности, он упадет. В этом я вижу силу принципов.

Опрометчивая привычка полагаться на информацию. Решение: преобразование информации в мудрые и целеустремленные действия.

¹ Кинестетические ощущения — ощущения движения, положения частей собственного тела и прилагаемых мышечных усилий.
Прим. ред.

Я прожил долгую жизнь, и мне довелось стать свидетелем того, как индустриальная эра превращалась в эру информации. Я вижу в информационной эре четыре составляющих. Первая — сырые данные. В наши дни ценность информации невероятно мала в сравнении с той ценностью, которую она имела в 1946 году, когда только появились компьютерные технологии. Сегодня практически любой человек имеет доступ к огромным базам данных: информация стала обыденной. Вторая составляющая — знания, где вся информация упорядочена вокруг концептуальных схем и парадигм. Третья составляющая — системное мышление, при котором массив информации формируется в соответствии с представлениями о взаимосвязанности и цельности. И четвертая составляющая — это мудрость, когда принципы и цели управляют тем, как мы распоряжаемся знаниями.

Мудрость должна присутствовать в действиях и решениях любой компании. Сегодня люди хотят работать в таких компаниях, где есть ясное видение и миссия, где четко обозначены роли и цели, с тем чтобы их деятельность имела конкретные ориентиры.

Замешательство, порожденное возрождением аморальности. Решение: ясность как результат возрождения морали.

В своих путешествиях по белому свету я не мог не обратить внимания на возрождение неэтичного поведения и поступков. Слишком многие в наши дни теряют представление об этике, испытывая что-то вроде этического вертиго. Мне доводилось видеть, как и отдельные индивидуумы, и целые компании, полагая, что они двигаются к истинному северу, на самом деле шли точно на юг.

Но все же я верю в то, что сейчас происходит этический ренессанс — возвращение к принципам. Современный человек задается по-настоящему важными вопросами: ради чего я живу и работаю? Что по-настоящему важно? В чем моя истинная ценность? Задавая такие вопросы и отвечая на них, люди еще глубже усваивают естественные законы и принципы, управляющие этим миром.

Несоответствие оценки своей деятельности с тем, как ее оценивает менеджмент. Решение: объективная рыночная оценка.

Субъективная и эмоциональная оценка ценности личности или продукта часто отличается от объективной рыночной оценки. Один из самых болезненных вопросов для менеджмента — различие в представлениях руководства и персонала о ценности сотрудников и их вклада в компанию. Поскольку обе стороны склонны оправдывать себя и морально очень зависимы от собственных аргументов, я считаю, что ради разрешения этих разногласий стоит обращаться к демократичному рынку. То есть менеджер может сказать: «Хорошо. Вы считаете, что стоите столько-то, но рынок полагает, что вы стоите вот столько». Я говорю сейчас не только о финансовой стороне дела, а о вкладе в целом. Законы рынка применимы ко всем тем людям, с которыми вы имеете дело как профессионал. Именно они и составляют ваш рынок.

Невежество и апатия как следствие замкнутости систем. Решение: сделать системы настолько открытыми, насколько это возможно.

Призыв делиться информацией и сделать системы более открытыми часто воспринимается как предложение обеспечить

всем доступ абсолютно ко всем данным. Однако я считаю, что открытость и доступ — это производные уровня доверия. Чем выше уровень доверия, тем более открытым вы можете быть. Если же уровень доверия низкий, а вы поспешите открыться, это может сбить окружающих с толку. А если они еще и неправильно представляют ваши цели, вам могут приписать ложные намерения.

Недальновидное использование местных критериев для оценки качества и конкурентоспособности.

Решение: использование глобальных критериев конкурентоспособности.

Бизнес чрезвычайно прагматичен. Сегодня для того, чтобы хотя бы выйти на сцену, вы должны удовлетворять четырем критериям: качество, низкая цена (хотя производителей, стремящихся снизить цену, пруд пруди), скорость и инновационность. Для этого необходимо стремиться к взаимодействию и совместному творчеству ради достижения синергии. В свою очередь, взаимодействие невозможно без взаимного доверия.

Путь к мудрости пролегает через обратную связь о нашей деятельности. Нам редко приходится сталкиваться с сопротивлением принципам, изложенным в «Семи навыках», но главное не в этом — главное в том, насколько существенное воздействие оказывают эти концепции на людей и компании. Как узнать, что принципы работают? Какую обратную связь они получают?

Определите для себя траекторию роста, которая позволит вам укреплять свои сильные стороны и работать над слабыми. Это подразумевает наличие надежной обратной связи. Но не позволяйте тому, что вы узнаете о себе, давить на вас. Путь роста трудный и долгий, но, вступив на него, вы лучше узнаете свои слабости и научитесь справляться с ними.

ЧЕТЫРЕ ПРИНЦИПА МУДРОСТИ

Есть четыре основных принципа мудрости, и с ними стоит познакомиться.

Мудрости известно, что значимые изменения исходят изнутри. Трансформация в команде или в семье происходит на личном уровне. Считать, что развитие и перемены в компании могут произойти без развития персонала, — это иллюзия и даже глупость, потому что рынок требует большей прозрачности, большей честности и большей добросовестности — он требует принципов истинного величия.

Лишь рост, перемены и развитие индивидуума делают жизнеспособными развитие и перемены в компании. Однако этот непреложный факт до сих пор игнорируют. Слишком многие считают, что перемены приходят извне. Но продуктивные перемены требуют подхода «изнутри наружу», а не «снаружи внутрь».

Мудрости необходимы и характер, и компетентность.

Когда мы говорим о развитии своих способностей и повышении компетентности, то обычно имеем в виду техническую или концептуальную компетентность. При этом мы редко вспоминаем о социальной компетентности или о характере. Но по большому счету, если человек готов к значимым, положительным изменениям, ему понадобится культивировать такие понятия, как взаимозависимость, эмпатия и синергия, а также такие качества, как цельность, зрелость и изобильное мышление. Почему? Потому что характер всегда говорит сам за себя. И то, что окружающие считывают, заставляет их либо доверять вам, либо нет.

Надежность на индивидуальном уровне и кредитоспособность на организационном напрямую связаны с нашим характером и компетентностью, а о том, хватает ли нам мудрости, можно судить по нашим взглядам, решениям и действиям.

Характер складывается из цельности — способности держать свое слово, из зрелости — баланса мужества и чуткости, из избыточного мышления — представления, что всем всего хватает. Эти черты характера столь же необходимы для перемен, как техническая, концептуальная и социальная компетентность.

К счастью, любой из нас может прогрессировать и становиться лучше. Взаимозависимость между характером и компетентностью может развиваться за счет как характера, так и компетентности. Поэтому нам нельзя ни осуждать людей, ни навешивать на них ярлыки, ни предполагать, что они неспособны меняться. Мы можем развивать компетентность и за пределами технических и концептуальных возможностей. Мы можем воспитывать в себе способность взаимозависимо и системно думать как о людях, так и о процессах, технологиях, о новых правилах и реальностях рынка.

Мне нравится то, что сказала великий автор и учитель Марианна Уильямсон¹:

«Больше всего мы боимся не того, что мы неадекватны. Больше всего мы боимся, что мы сильны сверх меры. Нас пугает наш собственный свет, а не наша темнота. Мы спрашиваем себя: “Кто я такой, чтобы быть блистательным, роскош-

¹ Марианна Уильямсон (р. 1952) — американский духовный автор, на русский язык переводились ее книги «Любовь! Верните ее в свою жизнь» и «Духовный способ сбросить вес: 21 урок здоровья, стройности и душевного равновесия». *Прим. пер.*

ным, талантливым, великолепным?» И правда: а кто вы такой, чтобы не быть?.. То, что вы принижаете себя, не приносит миру пользы. Нет ничего вдохновляющего в том, чтобы съежиться до таких размеров, чтобы окружающие чувствовали себя в полной безопасности. Мы все рождены, чтобы сиять... И не только некоторые из нас, а каждый. И когда мы позволяем нашему свету сиять, мы тем самым подсознательно даем и другим разрешение сиять. Как только мы освобождаемся от своего страха, мы автоматически освобождаем других».

Подумайте о том, как страх сравнения не дает проявиться вашим лучшим качествам и потенциалу.

Мудрость становится очевидной, когда характер накладывается на компетентность. Мудрые люди отличаются твердостью взглядов. Их знания подкреплены неизменными принципами. Мудрость или мудрые суждения — результат слияния характера и компетентности — это важнейшая составляющая в поисках качества жизни.

Почему? В бизнес-теориях так много тенденций и модных течений. Сначала все говорили об абсолютном качестве, потом о реинжиниринге бизнес-процессов, затем о подрывных инновациях, и кто знает, о чем будут говорить завтра! Все эти направления ценны сами по себе, но настоящая мудрость лежит за их пределами.

На мой взгляд, за пределами — значит под ними, потому что мудрость — это фундамент. Чисто технические или концептуальные решения проблем могут оказаться необходимыми, но они всегда будут недостаточными. И часто не хватает как раз характера. Без характера вы, при всей компетентности, мудрости не обретете. А без мудрости вам не удастся построить

и сохранить такие долговременные институты, как брак, семья, команда, компания. Конечно, что-то вы выстроите, но долго это не простоит. Около 80 процентов новых деловых начинаний рушатся в первый же год, и только одно из двадцати выживает на протяжении десяти лет.

Чтобы разумно разобраться с ложными дихотомиями и настоящими дилеммами наших дней, необходима безусловная мудрость. Без истинной, основанной на характере и поддержанной компетентностью мудрости мы не сможем справиться с превратностями рынка, расхождениями во взглядах, упрямым балансом плюсов и минусов и тендерными отношениями.

Я не знаю другого периода в истории, когда настолько остро, как сегодня, ощущалась бы потребность в мудрости, и происходит это, как ни парадоксально, на пике великой информационной эры, в период бурного развития знаний. Истина в том, что чем больше появляется технологических достижений, в которых отсутствует мудрость, тем хуже все становится. Мудрость — самый главный рычаг из всех существующих: мудрец может превратить пассивное знание в великий вклад в мировое развитие.

Мудрость лежит за пределами знаний и информации.

Мы живем в эру информации и экономики знания, когда информация становится все более доступной, поэтому на первый план выходят не только знания о конкурентах, клиентах, продуктах, процессах, но также мудрость, которая лежит за их пределами. Великий философ Альфред Норт Уайтхед¹ сказал:

¹ Альфред Норт Уайтхед (1861–1947) — британский математик, логик, философ, который вместе с Бертраном Расселом написал фундаментальный труд *Principia Mathematica*, составивший основу логицизма и теории типов. *Прим. пер.*

«В определенном смысле по мере роста мудрости знание съезжается, потому что детали поглощаются принципами. Детали знания, которые несомненно важны, можно выбирать в соответствии с любой жизненной склонностью, но привычка к активному использованию хорошо усвоенных принципов — это решающее достояние мудрости».

В конечном счете развитие характера происходит только тогда, когда мы выстраиваем свои суждения на правильных принципах. И это не в чистом виде интеллектуальное занятие. Прежде всего оно предполагает ориентацию разума, воли и души на вечные принципы. Только оно формирует цельность.

Вы можете быть весьма компетентными технически и концептуально, видеть картину в целом и понимать, как ее части соотносятся друг с другом, но при этом оказаться неспособными продуктивно работать с другими людьми, потому что в вашем характере отсутствуют определенные качества. Лишь обладая и характером, и компетентностью, подкрепленными мудрыми суждениями, вы сможете наладить взаимоотношения, создать культуру доверия и построить долговременные институты, которым не будут угрожать постоянные рыночные колебания и толчки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Меня спрашивают, почему так важно добиваться истинного величия — и величия вообще. Кто-то полагает, что уже живет великой жизнью, и не видит причин ее менять. Я с этим не спорю.

Но есть что-то в каждом из нас, что побуждает нас становиться лучше и величественнее. Если мы не прислушиваемся к этому голосу, то рискуем в любой момент скатиться к ложному величию, туда, где мы будем смотреть на мир сквозь социальные призмы или, того хуже, станем рабами чуждых нам и ограничивающих нас сил, жертвами паранойи, делающей из всех врагов.

Жизнь, исполненная истинного величия, получает в награду мудрость — окружающая нас действительность предстает в свете принципов, постоянного роста и цельности. Это та перспектива, которая дарует мир душе и процветание миру. Это та перспектива, которая дарует безопасность, потому что принципы, в соответствии с которыми мы живем, несокрушимы, вечны и неизменны.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

- Если ваш ориентир — эгоизм, если вы все на свете относите лишь с самим собой, значит, вы находитесь

в состоянии вертиго. Если это так, как вы преодолете себя?

- Отвечая на вопросы, приведенные в разделах «Практические советы» этой книги, становились ли вы ближе к естественным законам и принципам истинного величия? Насколько лучше вы начали понимать главные вопросы: Ради чего я живу и работаю? Что по-настоящему важно? В чем моя истинная ценность? Какой путь я уже прошел по направлению к истинному величию? Запишите ответы в своем дневнике.

ПОСЛЕДНЕЕ ИНТЕРВЬЮ СТИВЕНА КОВИ

За двадцать пять лет, прошедших после выхода в свет «Семи навыков высокоэффективных людей», влияние доктора Стивена Кови распространилось на весь земной шар. Он консультировал королей и президентов, по всем мыслимым каналам общался с миллионами людей и обучал их принципам эффективной жизни. Его называли одним из самых влиятельных в мире людей, а его «Семь навыков» — самой значительной в XX столетии книгой о самосовершенствовании.

Всю свою жизнь он учил «Семи навыкам». В наши столь быстро меняющиеся времена мудрость доктора Кови оказалась еще более востребованной. Некоторыми из его мыслей мы хотели бы поделиться здесь с вами.

Ниже вы прочтете отрывки из ответов доктора Кови на вопросы, которые ему часто задавали во время интервью или выступлений. Мы постарались собрать воедино его слова и мысли, так что то, что вы прочтете, можно считать его последним интервью. Это интервью было опубликовано в 25-м, юбилейном издании «Семи навыков высокоэффективных людей».

Что изменилось со времени первой публикации**«Семи навыков»?**

Изменились сами перемены. Они стали происходить с такой скоростью, какую никто из нас и представить себе не мог.

Чуть ли не ежечасно совершаются технологические революции. Мы сражаемся с экономической неопределенностью. Соотношение мировых сил меняется резко, порой за одну ночь. И большая часть мира охвачена ужасом — в прямом смысле этого слова.

Наша личная жизнь также радикально изменилась. Мы двадцать четыре часа в сутки семь дней в неделю так или иначе остаемся на связи с работой. Раньше мы пытались делать больше с меньшими затратами — сейчас мы пытаемся делать все сразу.

Но одно не меняется и не изменится никогда, и это то, на что мы всегда можем опереться — на вневременные и универсальные принципы. Они неизменны. Они всегда применимы в любом уголке мира. Они управляют нашим существованием точно так же, как законы природы, вроде гравитации, диктуют последствия падения с крыши. Если вы переступили барьер, вы падаете. Это естественный принцип.

Вот почему я все-таки сохраняю оптимизм. Я оптимист, потому что верю в неизменные принципы. Я знаю, что когда мы живем в соответствии с принципами, они работают на нас.

Но мы — не камень, который можно бросить, мы сами выбираем место для прыжка. Мы не бессознательные создания, которых тянут и толкают безличными силами. Будучи человеческими существами, мы наделены такими дарами, как самосознание, совесть, независимая воля и творческое воображение. Это удивительные дары, которых лишены животные. Мы в состоянии

отличить хорошее от плохого. Мы можем оценивать собственное поведение. Мы можем жить в мире, которое создает наше воображение, в будущем, которое творим мы сами, а не быть заложниками своего прошлого. И чем активнее мы пользуемся этими преимуществами, тем большую свободу выбора получаем. Мы можем выбирать, работать ли принципам на нас или против нас. Я наслаждаюсь этой способностью.

Чтобы жить во времена перемен, нам нужны неизменные принципы.

Но есть и проблема. Слишком многие из нас — боюсь, что таких сейчас больше, чем прежде, — пытаются обходить эти жизненные принципы, срезать углы. Мы хотим любви, но без привязанности. Мы хотим успеха, но не желаем за него платить. Мы хотим быть стройными, но не намерены отказываться от пирожных. Другими словами, мы хотим того, чего у нас никогда не было, — награды за хороший характер, не обладая при этом хорошим характером.

Вот почему я написал «Семь навыков высокоэффективных людей». Мне кажется, что наша культура дрейфует в сторону от того, что составляло ее основу, — от этих принципов, и я хочу указать на последствия: результатом пренебрежения принципами станет кораблекрушение, в котором никто не выживет. Но если вы живете по принципам, то в конце концов — и это я могу вам обещать — вы преуспеете и в личной, и в профессиональной жизни.

«Семь навыков» все еще актуальны?

Я считаю, что «Семь навыков» сейчас еще более актуальны, чем прежде.

Никто не был удивлен и шокирован влиянием «Семи навыков» более, чем я. Меня не перестает удивлять то впечатление, которое книга производит на столь многих людей в столь многих странах. Я невероятно благодарен моим помощникам и друзьям, которые приняли вызов жить в соответствии с этими навыками и обучать им.

Так же как и все остальные, я ежедневно работал над освоением семи навыков. Это непросто. Я обнаружил, что меня невероятно вдохновляет просыпаться по утрам, обдумывать жизненную миссию и важные цели и совершать небольшие шаги по направлению к тому, что наиболее для меня значимо. Я обнаружил, что труднее всего жить в соответствии с пятым навыком: «Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым». Мне пришлось приложить немало сил, чтобы стать более терпеливым, научиться слушать, не перебивая, но, полагаю, мне удалось добиться некоторого прогресса.

Могу сказать, что жить в соответствии с «Семью навыками» — это бодрящий вызов длиной в жизнь. Вот почему я нервничаю, когда люди говорят мне, что читали мою книгу. Я боюсь, что они увидят во мне что-то, что идет вразрез с тем, что я написал. Я опасаясь, что они подумают, будто, прочитав книгу, они сразу станут эффективными. Надеюсь, что они всерьез восприняли мое послание: завершить работу над семью навыками невозможно.

Меня поражает тот факт, что все больше и больше людей по всему миру проходят тренинги, основанные на «Семи навыках», что тысячи людей получают дипломы, позволяющие им преподавать «Семь навыков» в своих компаниях. Люди более чем в 140 странах посещают занятия, на которых их учат

«Семи навыкам», причем занятия проводятся как в режиме онлайн, так и в обычных классных комнатах. Еще больше меня восхищает то, что десятки тысяч школьников учатся по «Семи навыкам». Общественные организации, корпорации, правительственные агентства, университеты, школы сделали «Семь навыков» своей философией, и книга помогает им добиваться успеха.

Почему «Семь навыков» продолжают оказывать влияние на людей? Я думаю, потому что книга помогает им выявлять свои лучшие качества и жить лучше. Люди, особенно молодые, инстинктивно чувствуют силу принципов, о которых я говорю, и в глубине души мечтают о чем-то большем, чем легкие пути. Люди, потерявшие себя в гиперактивности мира, хотят взять контроль над судьбой в свои руки.

«Семь навыков» возвращают людям их жизни. Они снова получают силы выбирать. Они исследуют и открывают самые глубинные, самые потаенные цели. Они берут инструменты для строительства своего будущего.

Сегодня много говорят о кражах персональных данных. Самая грандиозная кража происходит не тогда, когда кто-то стащит твой бумажник или кредитку, а тогда, когда мы забываем, кто мы есть на самом деле, и начинаем верить, что наша ценность и индивидуальность проявляются только в результате сравнения с другими. А ведь ценность и потенциал любого человека не зависят ни от каких сравнений. Этот вид кражи — порождение культуры легкого пути, когда никто не желает платить за истинный успех. Мы постоянно обслуживаем искусственно созданный имидж, и делаем это везде — в семье, среди друзей, на работе. Когда человек находит зеркало, он начинает терять душу. Его больше заботит его

имидж, чем истинная сущность, он превращается в отражение в социальном зеркале.

«Семь навыков» возвращают нас к себе. Они напоминают нам о нашей истинной природе и об ответственности за собственную жизнь. Мы сами — а не кто-то другой — отвечаем за тот выбор, который мы делаем. Никто не может заставить нас думать, делать или чувствовать что-то помимо нашей воли. «Семь навыков» напоминают нам о том, что мы сами программируем свое будущее. Книга учит нас тому, что жизнь — это командный вид спорта, что взаимозависимость и совместная работа имеют гораздо большее значение, чем независимость.

Переделявать себя трудно. Как я могу измениться?

Я предлагаю две методики внесения изменений в свою жизнь. Первая — следовать голосу совести. Я много говорю о том, что между стимулом (тем, что с нами происходит) и реакцией (тем, что мы с этим делаем) есть пространство выбора, и то, что мы делаем с этим пространством, в конечном счете и определяет наше развитие и счастье. В этом пространстве располагаются четыре человеческих дара — совесть, творческое воображение, самосознание и независимая воля. И совесть — самый главный из них. Порой, когда мы не можем обрести покой, это происходит потому, что мы нарушаем законы совести и в глубине души понимаем это. Мы можем достучаться до своей совести, просто задавая себе вопросы и дождавшись на них ответа. Например, попробуйте задать себе вопрос: что самое важное я должен начать делать в своей личной жизни, чтобы получить огромный положительный эффект? Задумайтесь. Что приходит на ум? Теперь задайте себе другой вопрос: что самое важное я должен

начать делать в своей профессиональной жизни, чтобы получить огромный положительный эффект? Снова остановитесь, подумайте, загляните в себя поглубже, чтобы найти ответ. Если вы похожи на меня, то поймете, что важнее всего просто слушать свою совесть — этот голос мудрости, самосознания и здравого смысла.

Еще один важный вопрос: чего от меня требует жизнь? Возьмите паузу. Подумайте. Может быть, вы поймете, что были расфокусированы и вам надо более тщательно разобраться с тем, на что вы тратите время. Или что вам надо правильно питаться и заниматься спортом, потому что вы постоянно чувствуете усталость. Или вы поймете, что вам надо скорректировать важные для вас отношения. Каким бы ни был ответ, чтобы следовать тому, что подсказывает совесть, потребуются и мужество, и сила. Но если не будет глубокой убежденности, то не будет и сил для того, чтобы придерживаться своих целей, когда на пути встречаются трудности. Убежденность рождается совестью.

Любой из нас проживает три жизни — публичную, частную и внутреннюю. Наша публичная жизнь проходит на виду у всех. Частная жизнь — это то, что мы делаем, когда остаемся одни. Внутренняя — это жизнь вашей души, где скрыты ваши истинные побуждения, самые заветные желания. Я рекомендую развивать внутренний мир. Именно там наша совесть дает самые важные советы, потому что там мы наиболее склонны их выслушивать.

Второй ключ к изменениям — перемена роли. Я всегда говорю: для того чтобы изменить жизнь постепенно, шаг за шагом, нужно изменить свое поведение. Значительные перемены

требуют смены парадигмы, того, как вы видите и интерпретируете мир вокруг. И лучший способ это сделать — сменить роль. Вас могут повысить и сделать менеджером нового проекта. Вы можете стать матерью или отцом. Вы можете взять на себя новую ответственность в своей общине. Ваша роль изменится, и вы начнете иначе воспринимать окружающий вас мир, а новая перспектива изменит ваше поведение к лучшему.

Изменить роль можно, просто изменив образ мышления или восприятие ситуации. Давайте предположим, что вы знаете, что на работе все считают вас человеком, который стремится все контролировать, и осознаете, что должны больше доверять другим. Попробуйте увидеть себя другим — смените роль, превратитесь из надсмотрщика в советчика. С переменной роли произойдет сдвиг в мышлении, и вы начнете видеть себя в качестве советчика для своей команды. Люди перестанут быть безответными существами, обязанными лишь исполнять ваши решения.

Меня часто спрашивают: какой из семи навыков самый важный? И я отвечаю: тот, который дается вам с самым большим трудом. Используйте самосознание и совесть, чтобы понять, на каком навыке вам следует сосредоточиться. Часто лучший способ измениться — выбрать один навык и работать над ним, давая себе маленькие обещания и выполняя их. Так, понемногу, будут расти ваша дисциплина и вера в себя.

Я понимаю, что «Семь навыков» могут сделать для меня на личном уровне, но как быть, если моя компания или организация не следуют «Семи навыкам»?

Процесс начинается на индивидуальном уровне, потому что все значимые перемены происходят изнутри. Начав свой личный

процесс перемен, вы вскоре обнаружите, что меняете и свое окружение, поскольку ваше влияние будет расти и ваш пример — пример цельности — начнет производить впечатление на окружающих. Только успешно работая над собой, вы можете начать работать над компанией.

Моя главная задача — построить «Семь навыков» в общую культуру, чтобы помочь всем нам уйти от мышления индустриальной эры, от вертикали власти и контроля.

Индустриальная эра по-прежнему жива в нашем сознании. Из-за этого к людям относятся как к чему-то, что надо постоянно контролировать. Мышление индустриальной эры предполагает, что люди взаимозаменяемы, что один человек — он такой же, как и другой, хотя мы все знаем, что каждый человек уникален и способен внести свой, ни на чей не похожий вклад. На финансовом уровне к людям относятся как к затратам, а не как к самому ценному ресурсу. Будь вы самым великодушным из самодержцев, вы все равно будете всех контролировать. В этом недостаток многих сегодняшних организаций.

«Семь навыков» способны это изменить. Культура «Семи навыков» наделяет каждого ее участника силой. В этой культуре каждый имеет ценность. Взаимодополняющие команды создаются для того, чтобы продуктивность каждого ее члена росла, а слабости не влияли на результат, подобно тому как в хоре альты не пытаются занять место теноров или сопрано. Мы все необходимы. И главное — помочь каждому найти свой голос.

Например, в одной мексиканской угледобывающей компании «Семь навыков» стали организационным кредо. Здесь все — от руководства до шахтера — проходят обучение «Семи навыкам». Как только каждый человек стал ответствен за результат,

производительность резко возросла, а процент несчастных случаев резко упал. В офисе компании стали раздаваться звонки от супругов работников: «Что вы сделали с моим мужем или с моей женой? Они полностью изменились». Теперь компании проводят тренинги для целых семей.

Я понял: для того чтобы компания стала великой, требуется нечто большее, чем великие личности. Организация должна существовать по принципам «Семи навыков» *как организация*. Это предполагает инициативу, кристально чистую миссию, принцип-центричную стратегию, мышление «выиграл/выиграл», принятое всеми заинтересованными сторонами, и синергические инновации, нацеленные на будущее. Мышление в рамках «Семи навыков» — вот то, что критически важно для успеха.

Строительство культуры «Семи навыков» — дело не только руководства, это задача каждого. В такой культуре лидерами становятся все.

Моя конечная цель — внедрение основанного на принципах лидерства в культуру всех организаций. Такой тип лидерства необходим каждому сотруднику, а не только руководителям. Авторитет, присущий всем настоящим лидерам, — моральный, а не формальный. Ганди никогда не занимал официальных постов. Аун Сан Су Чжи и Нельсон Мандела заслужили свой моральный авторитет годами тюремного заключения, тем, что они всегда следовали голосу совести.

Всю свою жизнь я был учителем. Я никогда не занимал ответственных постов, но всегда чувствовал ответственность за осуществление своей миссии. И каждый, кто примет «Семь навыков» всерьез, станет лидером.

Вы всегда говорили, что люди должны думать о том наследии, которое они оставят после себя. Что станет вашим наследием?

На личном уровне я надеюсь на то, что моим величайшим наследием станут моя семья, счастье и качество жизни всех ее членов.

Ничто не дарит мне такое счастье и такое чувство удовлетворения, как моя семья. Это то, что для меня важнее всего. Я согласен с высказыванием одного мудрого лидера: «Успех не может компенсировать провал, который ты потерпел в стенах своего дома». И это правда: работа, которую ты делаешь дома, в семье, — это самая грандиозная работа. Семья — вот что важнее всего, и она заслуживает куда больше времени и внимания, чем мы ей традиционно уделяем.

Люди тратят сотни часов на обдумывание подробной рабочей стратегии, но даже не беспокоятся о том, чтобы потратить несколько часов на планирование того, как сделать семью более прочной.

Я не верю в эту ложную дихотомию, согласно которой ради того, чтобы быть успешным дома, вы должны забыть о деловом успехе. Здесь не может быть «или/или». При тщательном планировании вы добьетесь успеха и там и там. На самом деле успех в одной области — это источник успеха в другой. К тому же никогда не поздно начать все заново в своей семье, если вы в прошлом ею и пренебрегали.

Что же касается профессии, то когда меня спрашивают, чем я хотел бы запомниться, я отвечаю: моей работой с детьми. Я верю в то, что каждый ребенок — прирожденный лидер, и так к нему и надо относиться.

Судить о детях по их поведению нельзя. Всегда смотрите на них как на лидеров и поддерживайте их в этом. Лидерство — это подтверждение ценности человека и его потенциала, и когда вы так смотрите на детей, они видят в себе эти качества.

Мы можем взрастить поколение лидеров, видя в каждом ребенке его ценность и лучшие качества и помогая ему почувствовать свою великую силу и огромный потенциал.

Я очень рад тому, что тысячи школ во всем мире сейчас преподают детям «Семь навыков», учат их понимать, кто они есть на самом деле и на что они способны. Мы учим детей целостности, гибкости, самодисциплине, мышлению в духе «выиграл/выиграл». Мы учим их открыто относиться к людям, которые от них отличаются. Мы учим их затачивать пилу — никогда не прекращать расти, работать над собой и учиться.

Ради этого создана программа «Лидер во мне», которая внедрена в тысячах школ по всему свету. В таких школах дети узнают, что каждый из них — лидер, что они владеют потрясающим даром выбора, что они не должны быть жертвами или винтиками в машине.

Мы объясняем им, в чем состоит разница между истинным успехом, который исходит из настоящих, честных достижений, и ложным успехом — признанием окружающих. Они учатся ценить истинный успех.

Представьте себе будущее, когда эти дети вырастут и будут следовать принципам, отринув психологию жертвы и завистимость, подозрительность и отчуждение, когда они станут ответственными гражданами, серьезно относящимися к своим обязательствам. И такое будущее возможно.

Вот этим я и хотел бы запомниться.

Каким вы видите будущее своих трудов?

В глубине души я учитель. Завершив формальное образование, я стал профессором, и я любил эту работу. Начав осознавать свою миссию, я понял, что идея основанного на принципах лидерства, о чем я писал в «Семи навыках» и других моих работах, грандиозна и поглощает меня целиком. Я знал, что если не создам компанию, которая будет проводить в жизнь эту идею, она может потускнеть с моим уходом из жизни.

И я решил построить собственный бизнес, создать компанию, которая займется распространением идеи основанного на принципах лидерства по всему миру. Я начал с «Центра лидерства Кови», позже произошло слияние с Franklin Quest, и появилась FranklinCovey. Миссия нашей компании — помогать людям, организациям и обществам достигать величия путем внедрения основанного на принципах лидерства. Сейчас мы ведем деятельность более чем в 140 странах. Я горжусь нашей миссией, видением, ценностями и тем, как мы работаем. Она именно такова, какой я ее представлял. И, наверное, самое главное в том, что FranklinCovey больше не зависит от меня, что она будет продолжать работать и после того, как меня не станет.

Вы как-то сказали, что самое важное для человека на склоне лет — жить crescendo. Что вы имели в виду?

Это значит, что самая главная работа всегда только предстоит. Она никогда не бывает уже сделана. И вы всегда должны укреплять свою преданность этой работе. Пенсия, отставка — ложная

концепция. Вы можете уйти с работы, но вы никогда не уйдете в отставку от значимых проектов.

Креcendo (*crescendo*) — музыкальный термин, обозначающий постепенное увеличение силы звука. Противоположность кресcendo — диминуэндо (*diminuendo*) — постепенное понижение громкости и силы звучания, а в жизни — отстранение, отход назад, стремление к безопасности, пассивность, уход из жизни.

Жить надо кресcendo. И об этом важно помнить. Независимо от того, чего вам удалось или не удалось добиться, вы все равно должны внести свой важный вклад. Не смотрите в зеркало заднего вида на то, что уже сделано, — смотрите вперед, и смотрите с оптимизмом. Меня невероятно волнует и возбуждает моя новая книга «Жизнь кресcendo», которую я пишу вместе с дочерью Синтией.

Неважно, сколько вам лет и какое положение вы занимаете, — если вы живете по «Семи навыкам», вы никогда не перестанете вносить свой вклад. Вы всегда будете ждать от жизни чего-то более высокого, прекрасного — следующего потрясающего вызова, большего понимания, более насыщенного романа, более значимой любви. Вы можете получать удовлетворение от прежних достижений, но следующий великий вклад — он всегда впереди, там, где горизонт. Вам еще предстоит выстраивать отношения, служить обществу, укреплять семью, решать проблемы, узнавать новое и творить.

Одна из моих дочерей как-то спросила, завершил ли я оказывать влияние на мир, написав «Семь навыков высокоэффективных людей». Кажется, я ее удивил, ответив: я не переоцениваю себя, но верю, что моя лучшая работа еще впереди.

Стивен Кови умер 16 июля 2012 года в возрасте 79 лет. До последнего дня он работал над почти десятком произведений. Стивен никогда не уходил в отставку в привычном смысле этого слова и до самого конца жил крещендо. Влияние его идей продолжает распространяться по всему миру, меняя жизни и школьников, и руководителей, и обычных людей. Вместе с ним мы верим, что его лучшая работа еще впереди.

ОБ АВТОРЕ

Стивен Кови (1932–2012) — один из самых блестящих бизнес-экспертов мира. Автор бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей», которую журнал Chief Executive назвал самой влиятельной деловой книгой последних 100 лет, а журнал Time включил в список 25 ключевых бизнес-книг.

В начале карьеры Стивен преподавал в Университете Бригама Янга. Там же защитил докторскую диссертацию по религиоведению. Получил MBA в Гарварде. Стивен посвятил свою жизнь обучению людей эффективному лидерству и целостному развитию человека.

Стивен Кови — автор нескольких книг, в том числе: бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей», «Правила эффективного лидерства», «Великие мысли», «Правила выдающейся карьеры». Его книги переведены на 40 языков мира, продано более 20 миллионов экземпляров. Кстати, Стивен Кови был не только выдающимся бизнес-экспертом, но и выдающимся отцом: у него было 9 детей и 52 внука. В 2003 году он даже получил премию за отцовство.

МАКСИМАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Кови Стивен

Быть, а не казаться
Размышления об истинном успехе

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*
Литературный редактор *Сергей Захаров*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн *Сергей Хозин*
Верстка *Екатерина Матусовская*
Корректоры *Лев Зелексон, Надежда Болотина*